Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria

Contextos de la “Otra Economía”

Pablo Guerra
Hugo Jácome Estrella
José Ramón Páez Pareja
María José Ruiz
Santiago Egüez
Manuel Mariño
Carlos Alonso Naranjo
Geovanna Flores

SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria
Contextos de la "Otra Economía"

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Av. Amazonas 4430 y Villalengua,
Edificio Banco Amazonas. 2do. piso
TEl.:(593 2) 3948840 ext. 600403
Quito - Ecuador
http://www.seps.gob.ec

Compilación y dirección editorial:
José Ramón Páez Pareja, e Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas
Consejo Editorial:
Hugo Jácome, José Páez, Francisco Rhon, Jaime Fernández, David Vera y Gabriela Córdova

ISBN: 978-9942-07-695-3
Diseño de portada e interiores: SEPS.
Intendencia de Comunicación e imagen Corporativa / Santiago Pazmiño
Impresión: Imprenta Calderón
Primera edición: octubre 2014
Quito, Ecuador

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista, ni opinión que al respecto de los asuntos tratados posee la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

Índice

Presentación 05
Prólogo 07

- La construcción de una socioeconomía solidaria como fenómeno comunitarista: El caso latinoamericano 11
Pablo Guerra

- Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador 25
Hugo Jácome y José R. Páez

- Balance Social de las cooperativas en Ecuador: Modelo y primeros resultados agregados 41
José Ramón Páez Pareja

- Apuntes sobre el Buen Gobierno Cooperativo 83
Carlos Alonso Naranjo Mena

- Importancia del Buen Gobierno Cooperativo 103
Manuel Mariño

- Situación y fuentes de financiamiento de las cooperativas no financieras en el Ecuador 127
María José Ruiz y Santiago Egüez

Reseña Institucional
- La SEPS, organizarse para servir mejor 163
Geovanna Flores

Presentación

Hace aproximadamente un año tuvimos el agrado de presentar el primer número de la Serie: Estudios sobre Economía Popular y Solidaria. En aquel entonces se enunciaba nuestra expectativa para que ese trabajo fuese el origen de una larga trayectoria de estudios sobre el sector en Ecuador y en la región. En nuestro permanente afán de profundizar en el conocimiento y entendimiento de esta otra forma de hacer economía, estamos conscientes de la importancia de contar con rigurosos estudios e investigaciones que fortalezcan nuestras tareas de supervisión y control y, al mismo tiempo, coadyuven a un mejor funcionamiento del sector para el cual trabajamos. Hoy, con mucha satisfacción, tenemos a bien poner a consideración de nuestros lectores esta nueva compilación de estudios y análisis bajo el título "Contextos de la Otra Economía".

Hago extensivo mi agradecimiento por su gentil colaboración con este nuevo libro a: Pablo Guerra, importante pensador latinoamericano que en su artículo propone asumir la cuestión de la "comunidad" como uno de los pilares de la reflexión de la economía social y solidaria, señalando cómo entender este concepto a partir de la realidad de nuestra región; a José Páez, colega de nuestra institución que, además de su contribución al entendimiento de los desafíos que enfrenta la economía social y solidaria en la región, nos presenta los primeros resultados de la aplicación del Balance Social en Ecuador y pone en evidencia la importancia de empoderar esta herramienta en la gestión de las organizaciones; a Manuel Mariño y Carlos Naranjo, quiénes han tenido a bien compartirnos su profundo conocimiento de la realidad del sector disertando sobre los principios y valores que sustentan las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo, y proponiendo lineamientos específicos para su implementación; a María José Ruiz y Santiago Egüez, colaboradores de la Superintendencia, por su completo análisis sobre las alternativas de financiamiento con las que cuenta el sector cooperativo no financiero en nuestro país; y, finalmente, a Geovanna Flores, por brindarnos una mirada en retrospectiva del proceso de institucionalización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;

así como del arduo trabajo y constante esfuerzo que éste ha implicado por parte de todos quienes formamos parte de esta institución.

Agradezco también a todos los funcionarios de la Superintendencia que con su apoyo, han hecho posible que esta nueva compilación de la Serie: Estudios sobre Economía Popular y Solidaria sea publicada. No puedo dejar de reconocer también el profesional trabajo de quienes colaboraron con la edición y diseño de esta obra. Estos logros, como todos aquellos que hemos conseguido a lo largo de estos casi dos años y medio de vida institucional, no hacen sino comprometernos a seguir trabajando con el mismo ímpetu y compromiso para continuar fortaleciendo a la economía popular y solidaria desde nuestro ejercicio como ente de supervisión y control.

Hugo Jácome Estrella
SUPERINTENDENTE DE ECONOMIA
POPULAR Y SOLIDARIA

Prólogo

Este nuevo número de la Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria, publicación de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), con varios artículos de interesante lectura e información para cooperativistas, asociativistas, académicos, pensadores y hacedores de políticas públicas, puede ser enfocado desde dos puntos de vista: uno más bien conceptual, en función de ir avanzando en el análisis y la descripción, aún problemáticos, de esta particular forma de la economía que busca convertirse en alternativa a la devastación y exclusión de la actual hegemonía del capital financiero y de la sociedad de mercado[1]; y otro, algo más instrumental, empírico o pragmático, donde se presentan algunos datos sobre el sector.

Como aporte en este debate, y ante una inquietud constante sobre cómo definir comunidad, y cómo interpretar ésta en el marco de la economía social y solidaria, Pablo Guerra importante pensador uruguayo, desde la economía sensible, una especialización de la economía aplicada que toma elaboraciones de la Economía de la Regulación y de la Filosofía Comunitarista, define a la comunidad en el contexto de la Economía Social y Solidaria, y advierte que lo comunitario es todo aquello "unido por vínculos afectivos" como "un punto de vista desde lo microsocial", siendo el otro "punto de vista" una acepción muy general y más bien política de una "sociedad comunitaria" distanciada de aquella más "individualista"; aunque establece que para el caso del "movimiento de la economía solidaria, en América Latina", ésta ha incorporado en "su discurso" una manera de entender lo comunitario, como el reconocimiento de la persona "como fin y no solo medio, o el postulado de Etzioni acerca de que es más virtuoso el mutualismo (ayuda entre todos) que el voluntarismo (ayuda al necesitado)" (P. Guerra: La construcción de una socioeconomía solidaria como fenómeno comunitarista: el caso latinoamericano. Ver artículo en esta publicación).

[1] Al respecto ver artículo de J. L. Coraggio: La Construcción de Otra Economía como acción política, y de Ruth Muñoz: Finanzas convencionales y finanzas solidarias; publicados en el primer número de esta Serie. SEPS, Octubre 2013. Quito.

Estas definiciones distan de aquellas más históricas-conceptuales que se originaran en la España colonial y que con la conquista convirtieran a los *ayllus* (para el caso andino-inca) en comunas, y que fueron, para el caso ecuatoriano reconocidas por Ley (Ley de Comunas, 1937). Esta diferencia, sustancial para nuestro caso, puede leerse, aunque a veces de manera implícita en el artículo de Hugo Jácome, actual Superintendente de la SEPS, y José Páez en:"Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador". En el que se reconocen las prácticas y visión del mundo de los sectores principalmente andino-indígenas de este país.

El asunto está planteado y requiere debatirse y conceptualizarse a fin que las realidades históricas, actualmente existentes, coincidan epistemológicamente con los conceptos y la necesaria elaboración teórica de esta economía. Además, H. Jácome y J. Páez plantean una serie de retos y desafíos para que este sector germinal de una "Otra Economía" siga "gozando de una buena salud".

Otra entrada a la lectura y comprensión de los textos puede ser asumida como más instrumental u operativa. Una excepción, aunque quizás sea más bien una reafirmación de esta instrumentalidad como especialización de la economía aplicada, se presenta en los textos de José Páez (Balance Social de las Cooperativas en Ecuador: primeros resultados agregados). Un primer procesamiento, por ello fundamental, para construir un acumulado sustancial para el conocimiento de este sector, pero sobre todo, en función de la discusión contenida en el referido trabajo de J. L. Coraggio y el de R. Muñoz. Así, establecida su heterogeneidad, incrementar al mismo tiempo que desagregar entre aquellas que se acercan a la definición básica existente sobre Economía Popular (Social) y Solidaria, y las que se van perfilando; de pronto son desde su origen parte de las formas de la economía capitalista dominante. De manera que no solo aporta a conocer cómo están, sino principalmente, avizorar las tendencias en aras de brindar evidencia empírica a una posible conceptualización teórica.

Otro artículo, de María José Ruiz y Santiago Egüez "Situación y fuentes de financiamiento de las cooperativas no financieras en el Ecuador", construye el concepto de hibridación en base a un arduo y serio trabajo empírico, tomando de autores como Nyssents, Defourny, Gardin y Laville, para explicar que estas cooperativas reciben para sus actividades financiamiento de distintas fuentes

para asegurar su sustentabilidad. Esto, sin embargo, no constituye una limitación y/o desviación del espíritu y calidad del cooperativismo, ya que si bien son flujos importantes de capital de trabajo no constituyen una parte fundamental de sus activos ni de los pasivos, manteniendo siempre su identificación con la asociatividad, ética y autonomía relativa a las cooperativas.

A más de estas evidencias, conviene pensar sobre la interrelación (considerando la localidad) entre cooperativas financieras y no financieras, sobre todo con las de producción y comercialización hacia entender cómo a nivel local se estaría constituyendo principios de una economía solidaria.

Por supuesto, y más aún en momentos coyunturales específicos, sobre todo de problemas macroconómicos que alteren (hacia abajo) la demanda, comprender el grado de endeudamiento, morosidad y contracciones que podrían afectar la sostenibilidad de estas cooperativas no financieras es fundamental. Pudiéndose también medir las respuestas de los socios ante estas situaciones adversas (capitalización, trabajo voluntario, solidaridad local).

Por mandato legal, le corresponde a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la supervisión y control de las organizaciones clasificadas y legalizadas como conformantes de este sector; siendo una de las características claves para su definición del Buen Gobierno y/o Gobernanza, aunque de hecho son dos nominaciones conceptualmente distintas.

Manuel Mariño, Presidente de Cooperativas de las Américas, perteneciente a la Alianza Cooperativa Internacional, con presencia mundial, y Carlos Alonso Naranjo, conocido experto y defensor del cooperativismo ecuatoriano, en sus artículos: “Importancia del Buen Gobierno Cooperativo” (M. Mariño), y “Apuntes sobre el Buen Gobierno Cooperativo” (C. Naranjo M.), exponen los principios, generalmente consensuados entre cooperativistas y dirigentes de cooperativas, y una definición de Gobernabilidad y principios básicos para su aplicación. Importante información para conocedores de la temática y sobre todo para los estamentos directivos y socios de las cooperativas. El artículo de C. Naranjo constituye una especie de Manual del Buen Manejo Cooperativo, pedagógicamente descrito, contando con casos, aunque no señalados explícitamente, provenientes de la vasta experiencia del autor.

El uso del término gobernabilidad, a veces reemplazado por gobernanza, en el caso de C. Naranjo, conviene repensarse. Este, que implica una concepción del orden social, ha sido traído de las ciencias políticas y sociológicas. Huntington, entre otros, lo definiría como parte de un grupo de trabajo en los años 70 del siglo pasado, como una recuperación de la autoridad y el control, incluso autocontrol de la demanda social para bajar la conflictividad y, a su juicio, consolidar la democracia. Su sesgo de verticalidad de la autoridad soslaya la participación de los movimientos sociales y de las distintas formas de protesta, por lo cual ha perdido valor y capacidad de explicación de la relación entre conflictividad y democracia. Quizá más adecuado y actual sea hablar de Gobernanza, ya que este término, muy utilizado por la sociología pragmática, alude a consensos, uso y respeto a las normas y legalidad existente, y construcción de concertaciones. De manera que hay un tema-problema adecuado y acorde con el espíritu mismo del cooperativismo que requiere discutirse y definir.

Toda institucionalidad tiene su génesis y una historia muy propia a su actividad, lo cual le identifica y distingue. Más aún si es un proceso reciente en el tiempo, como lo es el de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, responsable de una sensible y compleja función: "la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones de la EPS" (Economía Popular y Solidaria), como señala Geovanna Flores, al reseñar el cómo se fue gestando y desarrollando el modelo funcional de servicio integral, tanto para la supervisión y control de estas organizaciones, como para mantener una información transparente y oportuna con los usuarios, entendidos éstos como socios-propietarios de la EPS. Una memoria sustancial para esa historia identificadora y el futuro análisis de su quehacer.

Nuestro agradecimiento a los colegas de la Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas, así como a los de la Intendencia de Comunicación por su paciencia y denodada labor en la edición y diseño de este número de Estudios sobre Economía Popular y Solidaria.

Los Editores

La construcción de una socioeconomía solidaria como fenómeno comunitarista: el caso latinoamericano.

Dr. Pablo Guerra[1]

Introducción

En anteriores publicaciones me refería a la necesidad de distinguir dos puntos de vista sociológicos respecto a lo comunitario. El primero de ellos definido como "macrosocial" refiere a un particular modo de entender y concebir la organización de la sociedad. Desde esta mirada, sus exponentes suelen argumentar a favor de una "sociedad comunitaria" para distanciarse de aquella más "individualista". El segundo punto de vista es el "microsocial" y refiere al estudio de las formas organizacionales y particulares, caracterizadas por el establecimiento de vínculos afectivos (la "comunidad")[2].

En el presente trabajo expondré el caso de las economías solidarias en América Latina, argumentando que éste movimiento se inspira en valores comunitarios donde ambos enfoques (macro y micro social) están presentes. En una segunda parte expondré cómo sus construcciones más teóricas están íntimamente relacionadas con los postulados de la socioeconomía, en el sentido de superar la mirada más habitual acerca de lo que se entiende como campo de lo económico.

1. El sentido comunitario de la economía solidaria en América Latina

Creemos que el movimiento de la economía solidaria en América Latina ha ido incorporando en sus discursos muchos de los argumentos propios del comunitarismo sensible. A manera de ejemplo, el entender una buena sociedad

---

[1] Profesor investigador de la Universidad de la República del Uruguay.
Agradecemos al autor por permitirnos la publicación de este artículo que fuera presentado en el 23rd Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics (Universidad Autónoma de Madrid, 23 al 25 de Junio de 2010).

[2] Cfr. Guerra, Pablo: "Comunitarismo en América Latina", en Pérez Adán (comp): *Comunitarismo. Cultura de solidaridad*, Madrid, La Caja, 2003.

como aquella que reconoce a la persona como fin y no solo como medio, o el postulado de Etzioni acerca que es más virtuoso el mutualismo (ayuda entre todos) que el voluntarismo (ayuda al necesitado).

La búsqueda intelectual del significado y alcance de una buena sociedad, además, coincide con la búsqueda que en América Latina el movimiento de la economía solidaria intenta construir incorporando a los asuntos socioeconómicos la clave ética. La economía solidaria sería de esa manera, una propuesta alternativa de desarrollo basada en los valores de la cooperación, la equidad, la participación más plena posible y la sustentabilidad, entre los más reconocibles.

Al igual que lo ocurrido respecto al comunitarismo anglosajón, la economía solidaria construye su identidad en oposición al pensamiento individualista y a las perspectivas liberales en materia económica.

En ese sentido, y de manera un tanto radical, Caillé entiende que "el único punto compartido por los diferentes partidarios de la economía solidaria –como ocurre frecuentemente- es aquello a lo que se oponen"[3] (quizá Caillé podría decir lo mismo de los comunitaristas). El principal referente del MAUSS en Francia, entiende que la oposición más fuerte de la economía solidaria se manifiesta, hacia los partidarios ultraliberales del mercado total y del individualismo utilitarista a lo que se suman otras dos oposiciones: por un lado hacia el modelo de la economía planificada por un Estado autoritario y por otro lado al modelo anglosajón del *third sector*[4]. Sobre lo primero, nos referiremos más adelante. El segundo contrareferente es claro: evidentemente el proyecto de una economía solidaria dista enormemente del proyecto de los socialismos reales, sobre todo en lo relativo al excesivo protagonismo del Estado en detrimento de la sociedad civil organizada y en lo relacionado a una cultura democrática antagónica con el concepto de Estado totalitario y autoritario. Al respecto también ha insistido el comunitarismo sensible, sobre todo cuando busca el equilibrio entre los valores de la libertad y el orden o incluso en el marco del debate sobre la tercera vía. El tercer contra referente sin embargo, amerita un mayor comentario. Bajo el modelo anglosajón

[3] Cfr. Caillé, Alain: "Sobre los conceptos de economía en general y de economía solidaria en particular", en José Luis Coraggio (org) *¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*, Buenos Aires, Ciccus, 2009, p. 16.

[4] Caillé agrega otras dos oposiciones atenuadas: la economía familiar y la economía en negro o clandestina. En estas materias parecería no haber concordancia con muchas posturas teóricas de origen latinoamericano.

del tercer sector, se fue postulando la emergencia de actores de la sociedad civil interviniendo en los asuntos sociales y persiguiendo la beneficiencia en el marco de las denominadas organizaciones sin fines de lucro. En lo particular me he referido a este tema anteriormente, postulando la necesidad de distinguir entre el tercer sector filantrópico y la economía solidaria[5], así como criticando como demarcador al concepto del lucro[6], el cual me resulta absolutamente inadecuado, a sabiendas que son varias las legislaciones cooperativas que siguen insistiendo en estas materias. Más allá de esto, parece claro que la economía solidaria no es la economía de la beneficiencia. La solidaridad debe ser entendida fundamentalmente como un medio para satisfacer necesidades, donde confluyan tanto interés individual como compartido.

Laville lo sintetiza con otras palabras: "Oponiéndose a una solidaridad filantrópica que ratifica las desigualdades de posición y hace pesar la amenaza de un *don sin reciprocidad* (Ranci), la solidaridad democrática descansa en la reciprocidad dentro del espacio público al tiempo que funda una redistribución en un Estado de derecho"[7].

La identidad de la economía solidaria, vista en términos "positivos" es sin embargo, más ambigua. ¿La economía solidaria busca sustituir al capitalismo y al Estado o convivir con ellos (o con uno de ellos)? Claramente aquí se dividen las aguas. Algunos autores entre los que me incluyo, sostenemos un punto de partida para la discusión, esto es, concebir el espacio económico entre las necesidades humanas y los recursos, con presencia de sujetos y unidades económicas que actúan con instrumentos, relaciones y racionalidades específicas, dando lugar a sectores que se articulan fundamentalmente en el mercado determinado. Con este punto de partida sigue la necesidad de reconocer la existencia y específicos aportes que cada uno de estos sectores realiza en la economía en su conjunto, así como su actual incidencia. Ahora bien, a partir de tal constatación necesitamos saber cuál es el proyecto de la economía solidaria.

Una primera postura podemos definirla como impulsora de una mirada pluralista del mercado. Desde esta posición se reconoce la pluralidad de comportamientos buscándose la mejor combinación posible entre las empresas de capital, la intervención

---

5 Cfr. Guerra, Pablo: *Socioeconomía de la Solidaridad*, Montevideo, Nordan, 2000, p. 202.

6 Cfr. Guerra, Pablo (org): *Instrumentos para el desarrollo económico y la protección social*, Montevideo, Kolping, 2009, p. 64.

7 Cfr. Laville, Jean Louis: "Definiciones e instituciones de la economía" en José Luis Coraggio (org), Op. Cit, p. 68.,

estatal y las contribuciones de los emprendimientos y racionalidades de economía solidaria. Por lo general, respecto a la actual incidencia de cada uno de los sectores, se deduce la necesidad e incluir mayores niveles de solidaridad en cada una de las fases de la economía (producción, distribución, consumo, ahorro). Por ejemplo, reduciendo la incidencia de los oligopolios capitalistas y reordenando la actuación del Estado, para promover la mayor equidad posible en la distribución de oportunidades e ingresos; así como regulando a las empresas y comportamientos económicos para asegurar un buen vivir, atendiendo las necesidades de las personas, así como de todo el sistema social y ecológico. La economía solidaria en tal sentido busca un doble propósito: crecer como sector ganándole terreno al capitalismo (sobre todo a sus peores representaciones) o al Estado cuando corresponda; e impregnar de solidaridad a los otros dos sectores, como forma de avanzar hacia "otra economía".

Esta postura es la predominante dentro del movimiento intelectual. La carta de Ripess, por ejemplo, repasando sus valores señala lo siguiente sobre el postulado de una "economía plural y solidaria: "Frente a un modelo económico neoliberal que excluye personas y pueblos, y reduce las motivaciones de la actividad económica a la búsqueda de lucro y el interés particular, y que postula a la economía de mercado desregulada como la única creadora de riquezas y empleo, sostenemos la vigencia y la acción a favor de una economía plural y solidaria. Proponemos y trabajamos por una economía que combine y equilibre lógicas de acumulación, redistribución y reciprocidad, expresadas en un mercado regulado democráticamente, la reasignación equitativa de los recursos por un Estado participativo, y la afirmación de prácticas de mutualidad en el marco de una sociedad y cultura solidarias"[8].

Una segunda postura es partidaria de un enfoque instrumental a favor de los más desfavorecidos. Sus partidarios ven a la economía solidaria como el nicho de sectores excluidos en la sociedad, que logran mediante sus estrategias asociativas mejores niveles de vida. El sector capitalista entonces, debería apoyar a la economía solidaria mediante estrategias de Responsabilidad Social. El Estado debería hacer lo mismo mediante estrategias de redistribución o una correcta regulación comercial que permita la subsistencia de estos sectores (informales).

[8] Cfr. Ripess: "Carta de Ripess" en http://www.ripesslac.net/doc_presentacion/Carta%20de%20RIPESS.pdf (recuperado en Mayo de 2010).

En definitiva, la economía solidaria no implica en el horizonte ningún cambio socioeconómico, más allá de los posibles aportes de ingresos a las familias involucradas. Se deduce desde esta óptica, que un recorrido eficiente por parte de la economía popular es avanzar hacia formas capitalistas como indicador de éxito.

Una tercera posición es la que aspira a lograr que toda la economía resulte solidaria. Desde estas posiciones, hay quienes ven a la economía solidaria no tanto como un sector específico en convivencia con otros, sino como un sistema que debería avanzar sobre el capitalismo o sobre el Estado hasta lograr su desaparición. Hasta principios del Siglo XX algunos ilustres intelectuales como Gide o Mauss, se referían a la posibilidad de una "República Cooperativa". El propio Mauss terminaría descartando, al final de su vida, tal posibilidad[9]. Su socialismo, tal como en la actualidad expresan algunos partidarios del Socialismo del Siglo XXI, lejos de suprimir la propiedad privada consistía en conformar "una propiedad nacional y propiedades colectivas por encima de, al lado de y por debajo de, las otras formas de propiedad y de economía"[10].

Lógicamente que entre estas tres grandes tendencias se perfilan numerosas otras lecturas. A los efectos de nuestros objetivos digamos que la primera posición (la mayoritaria) es la que entronca más claramente con el pensamiento comunitarista contemporáneo (recordemos el equilibrio al que se refería Etzioni entre Estado, Mercado y Sociedad Civil).

Esta tendencia es además la asumida por algunos países que recientemente se han permitido reflexionar sobre sus modelos socioeconómicos, acentuando una mirada comunitaria. Detengámonos en el caso de Bolivia y Ecuador.

Por un lado, Bolivia se define constitucionalmente como un Estado "Unitario Social de Derecho Plurinacional **Comunitario**, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías" (Art. 1) (subrayado nuestro). En su esfuerzo por incorporar una mirada alternativa con evidentes consecuencias en el plano socioeconómico, expresa que: "El Estado asume y promueve como principios ético-morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón),

[9] Cfr. Ferraton, Cyrille: "De Mauss a la Economía Solidaria", en Coraggio, José Luis: *Op. Cit.* P, 83.

[10] Cfr. Mauss, Marcel: Ecrits politiques, Librairie Fayard, 1997; en Idem Ant., p 84.

suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble)" (art. 8).

Ecuador, por su parte, define a su modelo económico como "social y solidario" (Art. 283), incorporando también la propiedad comunitaria (Art. 321) y la orientación hacia el "sumak kawsay" o buen vivir (art. 275). Justamente las actuales discusiones para darle mayor contenido al buen vivir, coinciden con los debates antes planteados entre comunitaristas y liberales acerca del alcance y significado dado al concepto de "buena sociedad".

Desde un punto de vista más microsocial, el planteo y la visión comunitaria es visible en las prácticas económicas populares, largamente estudiadas en el continente.

En efecto, la existencia de un rico entramado social de corte solidario y con sentido comunitario entre las capas populares y culturas autóctonas de América Latina, no es algo de reciente descubrimiento, sino que ha sido objeto de estudio desde hace un buen tiempo por parte de las ciencias sociales. Numerosas investigaciones vienen a confirmar la presencia de relaciones de reciprocidad y solidaridad que se expresan en términos de instituciones sociales también muy autóctonas y arraigadas en la cultura de nuestros pueblos, como es el caso de las relaciones de compadrazgo, el "padrinazgo", o las llamadas "gauchadas" en el ambiente cultural rioplatense, el *ayllu* en la tradición andina, o la minka quechua (trabajo comunitario), el tequio (reconocido incluso por Ley estatal en Oaxaca), etc.

2. El debate epistemológico: vínculos entre la socioeconomía y economía solidaria

Así como la socioeconomía asume la necesidad de entender a la economía en un sentido crítico respecto al que impera bajo el paradigma neoclásico, las elaboraciones teóricas por una economía solidaria en el continente latinoamericano impulsan también un enfoque crítico a los paradigmas más establecidos y dominantes de los años noventa.

Que la economía también pueda incorporar valores sociales (y en ese sentido se habla de una economía "solidaria"), entronca con la idea socioeconomista de entender a la economía inscrita en los complejos sistemas sociales, cultuales y normativos.

Pero, ¿Qué hay de económico en la economía solidaria y en la socioeconomía?

El debate acerca del recorte de lo económico juega aquí un rol relevante. Mientras que el grueso de la academia prefiere partir de la definición clásica de Lionel Robbins, desde las posiciones alternativas asoman como especialmente fermentales las elaboraciones de Karl Polanyi, quien distingue entre la concepción formalista (fuertemente asociada a la teoría de la acción racional) y la concepción sustantivista.

La primera de ellas, de la mano de los autores neoclásicos, se asocia al papel fundamental que adquiere el mercado como mecanismo idóneo para garantizar la óptima interrelación entre actores que persiguen distintos comportamientos racionales. Esta concepción termina por totalizar al mercado, las relaciones de compra – venta (intercambios) y el atomismo social. Los seguidores de la teoría de la elección racional heredera de Robbins, mientras tanto, contribuyen a cierto imperialismo económico en tanto pretenden explicar todo comportamiento social mediante matemáticas y cálculos de costos – beneficios. La obra de Becker es paradigmática en ese sentido[11].

La segunda de ellas define lo económico desde una visión más aristotélica, como proceso humano orientado a la satisfacción de necesidades. Aquí destacan otras relaciones económicas diferentes y anteriores a las relaciones mercantiles (de intercambios), como es el caso de la reciprocidad y la redistribución. En consonancia con estas elaboraciones, otros autores como Perroux, Mauss, Boulding, Samuelson, Etzioni, Zamagni o Razeto, insisten en integrar al campo económico relaciones y comportamientos cuyas características y racionalidades se distinguen de aquel derivado del mal llamado *homo oeconomicus*[12].

Nótese que hasta ahora hemos asociado al mercado con la relación de intercambios, sin embargo es tiempo de complejizar este vínculo. Este no es un dato

[11] Becker extiende el campo de la economía a los mismísimos comportamientos familiares, asumiendo que los hijos, la salud o el altruismo, por ejemplo, pueden ser considerados mercancía. Cfr. Becker, Gary: *Tratado sobre la familia*, Madrid, Alianza, 1987, p. 22-23.

[12] Desde nuestra óptica, todos somos *homos oeconomicus*, lo que no significa como se comprenderá, que todos nos comportemos de manera fría, calculadora y egoísta.

menor para el análisis de lo económico. Nuevamente aquí recurrimos a Polanyi, quien distingue entre el mercado como lugar físico y el mercado como sistema económico[13]. Lo característico de este último, desde el punto de vista estrictamente técnico, es que los precios de los bienes se resuelven por la ley de oferta y demanda. Desde un punto de vista más amplio, sin embargo, lo fundamental del mercado como sistema, es que dispara el motivo de ganancia de tal manera que la economía de mercado necesitará de una sociedad de mercado, o dicho de otra manera, con valores estrictamente individualistas que terminan por dejar en el pasado el modelo de una economía anclada (embedded) en valores sociales (o economía moral de la multitud al decir de Thompson). Ahora bien, la clasificación de Polanyi abre la posibilidad de entender al mercado también como un espacio de confluencia de distintas racionalidades y actores. Es así que comprendemos entonces la importancia del "mercado determinado" al que hacía referencia Antonio Gramsci. Bajo esta concepción, en el mercado no solo circulan mercancías que se compran y venden a precios fijados por ley de oferta y demanda[14]. También circulan bienes a precios subsidiados, precios reglamentados por el Estado, o precios establecidos de acuerdo a determinadas valoraciones éticas, como ocurre con frecuencia en el marco del comercio justo. Este mismo mercado, por otra parte, está influido por comportamientos económicos ajenos a los patrones del intercambio: donaciones, bienes que circulan por reciprocidad, trabajos voluntarios, "gauchadas", como ejemplos de comportamientos solidarios eminentemente económicos[15], a lo que se suman bienes robados, mercancías ilegales o comportamientos inmorales como ejemplos de acciones económicas ajenas al paradigma de sistema de mercado aunque ajenas también al paradigma de la solidaridad económica. Dicho de otra manera, el estudio plural de los mercados nos permite comprender la existencia de una multitud de experiencias microeconómicas caracterizadas por diferentes modos de organizar sus factores productivos, así como asignar y distribuir sus recursos. A manera de simplificar los impactos de estas múltiples realidades microeconómicas actuando en los mercados, es que varios analistas y teóricos proponen una mirada sectorial, distinguiendo tres grandes componentes: un sector capitalista, un sector estatal y un sector solidario.

---

[13] Cfr. Polanyi, Karl: *La Gran Transformación*, México, Ed JP, 2000, p. 89-90.

[14] La propia Ley de Oferta y Demanda carece de suficiente sustento como Ley económica. Un interesante análisis al respecto puede verse en Kozy, John: "El error de la oferta y la demanda", Global Research, 2009. www.globalresearch.ca/ (recuperado en Setiembre de 2009)

[15] Desde este punto de vista es que se comprende la noción de Razeto sobre el "mercado democrático". Cfr. Razeto, Luis: *Economía de la Solidaridad y Mercado Democrático*, Santiago, PET, 1988.

Mientras tanto, cuando ponemos acento en la visión sustantivista y en la satisfacción de necesidades humanas (la búsqueda de una "vida buena" o "sumak kawsay" parecería ser hoy una mejor definición), descubrimos que la economía abre sus puertas a otros principios más allá de los de la ganancia e intercambio instrumental. Desde este punto de vista la gratuidad, la reciprocidad, la solidaridad y la confianza pasan a ser concebidos como parte del campo económico (no necesariamente mercantil, pues el mercado necesita de la transacción). Asimismo, no todo acto tendiente a satisfacer necesidades humanas es un acto económico, para que ello ocurra deben darse al menos dos condicionantes: cierta dosis de gasto de energía exigida para obtener el satisfactor deseado y cierto ordenamiento consciente o adecuación de medios a fines.

Dos nociones destacan en la construcción del espacio de lo económico desde este punto de vista: las necesidades y los recursos. Nótese cómo, para los tiempos que corren, surge como unos de los principales desafíos de la economía, analizar *cuáles son las necesidades humanas que debemos privilegiar* como proyecto social y cuál *el uso alternativo de los recursos* para darles cuenta. En el campo de las actuales "opciones económicas" el proyecto de una economía solidaria asoma como especialmente esperanzador frente a las propuestas económicas del modelo consumista, individualista y excluyente que predomina en nuestros mercados.

Desde un punto de vista teórico, nuestra perspectiva viene al rescate de aquella normatividad social y ética que rápidamente el pensamiento económico, desde el Siglo XVII, parecía desechar como parte de su discurso. Una pregunta puede resumir el análisis en estas materias: ¿cuáles son las motivaciones para el trabajo y las acciones económicas? Polanyi nos da una primera respuesta. De acuerdo a sus investigaciones, en la antigüedad y hasta "la gran transformación" (economía de mercado del Siglo XVIII) la esfera de lo económico se encontraba subsumida a la esfera de lo social, esto es, las normas sociales –a veces por medio de regulaciones específicas- orientan las acciones económicas. Las motivaciones que predominaban desde estas perspectivas tienen una mayor consideración "social" que "económica".

Una segunda respuesta es construida desde la teoría económica de raíz liberal: cada sujeto pretende perseguir su interés propio, desconociendo algún

compromiso con lo que las normas sociales definen "bueno", "correcto" o "virtuoso"; o incluso perseguir objetivos de forma desinteresada.

Desde el clásico de Weber "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", el tema de los vínculos entre los cambios de valores y los modelos económicos aparece en escena de manera categórica. Tal como exponía Polanyi, la obra de Weber intenta mostrar cómo la búsqueda de gloria, honor o prestigio (o incluso mera vida austera como preferían los primeros Santos de la Iglesia) cede paso al lucro y motivación de ganancia, conforme se avanza hacia el capitalismo. Giambattista Vico, a comienzos del S. XVIII, trazaba un paralelismo entre el vicio de la avaricia, el comercio y la opulencia de las repúblicas. De alguna manera "descubría" –junto a muchos otros filósofos de la época- aquella máxima del liberalismo según la cuál, guiándonos por nuestras pasiones encaminadas a la "utilidad privada" la sociedad en su conjunto se vería beneficiada[16].

La incorporación de cierta axiología en las ciencias económicas debe mucho a Aristóteles: deberemos esperar hasta la Modernidad para que una nueva camada de autores se permitan un diálogo entre la economía y lo que se considera "*aestimable*", correcto y virtuoso. Por defecto, las ciencias económicas asumen la discusión de valor en un sentido mayormente mercantilista. ¿Cuál es el valor de un bien? se preguntan los clásicos. Como ya es sabido una primera respuesta es que los bienes son "objetivamente" valiosos, correspondiéndoles a los economistas identificar la fuente concreta. Se construye de esta manera la "teoría valor – trabajo", según la cuál, el valor de un objeto es la cantidad de trabajo en él materializada.

Habida cuenta la dificultad para llevar esta teoría al precio concreto de los objetos, se sucederían las respuestas "subjetivistas" de raíz kantiana. Desde tales posiciones el valor es entendido como resultado de la interpretación que cada sujeto hace de la utilidad e importancia asignada. El valor de un producto entonces, refiere a la importancia o utilidad que el agente económico le asigne. Llegando a los neoclásicos luego de pasar por los marginalistas, se distingue entre los precios (o valor que el mercado asigna a las mercancías) y los costos de producción (o valor de producción).

[16] Al respecto Cfr. Hirschman, Albert: *Las pasiones y los intereses*, Barcelona, Península, 1999.

Sin embargo, la teoría económica debería volver a considerar el discurso axiológico con un sentido menos vinculado al mercado y más vinculado a las racionalidades que influyen en la economía real. Contra los argumentos filosóficos a favor del capitalismo, descubriríamos que los valores "morales" y "éticos" también estás presentes y pueden ser argumentos a favor de "otra economía".

Desde las prácticas, mientras tanto, los valores también asumen un rol distintivo. Y es que una de las características de nuestro paradigma es que se interroga acerca del *qué* y del *cómo* para cada una de las fases de la economía, aspectos abandonados por buena parte de las prácticas económicas convencionales.

El cooperativismo, por ejemplo, nucleado a nivel mundial en la ACI continúa la obra de los Pioneros de Rochdale, elaborando y reelaborando sus valores y principios distintivos. La II Asamblea General de la ACI (Manchester, 1995) adoptó una declaración sobre identidad cooperativa especificando sus valores y principios. En cuanto a los valores: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás"[17]. En cuanto a los principios: membrecía abierta y voluntaria; control democrático de los miembros; participación económica de sus miembros; autonomía e independencia; educación, entrenamiento e información; cooperación entre cooperativas; compromiso con la comunidad.

El Movimiento de la Economía Solidaria, aún no tiene a nivel mundial un organismo representativo que haya desarrollado una tarea de definiciones como la realizada por la ACI desde hace tantos años. Incluso, son evidentes ciertas identidades latinoamericanas que no coinciden del todo con aquellas surgidas, por ejemplo, en Europa. Aún así exponemos a continuación algunos principios aprobados por dos legislaciones bastante representativas en el continente latinoamericano.

La Ley de Economía Popular y Solidaria de Ecuador, establece en su Art. 4 los principios guías de esta particular forma de concebir a la economía:

[17] Cfr. Alianza Cooperativa Internacional: *Identidad y Principios Cooperativos*, Montevideo, Nordan, 1996, p. 13.

- "a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes"[18].

La Ley 454 de Economía Solidaria (Colombia) establece como principios en su Art. 4:

> "1. El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
> 2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
> 3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
> 4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
> 5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
> 6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
> 7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
> 8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
> 9. Servicio a la comunidad.
> 10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
> 11. Promoción de la cultura ecológica"[19].

Un reciente Manifiesto aprobado en Francia (2011) por parte de diferentes actores de la economía social y solidaria de todo el mundo señalan que *"L'organisation et la politique économiques doivent être guidées par un objectif de « bien-vivre » (living well en anglais, buen-vivir en espagnol) – non à travers*

[18] En http://www.mies.gov.ec/index.php/legislacion (recuperado en Junio de 2011).
[19] En http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html (recuperado en junio de 2011).

la seule expertise, mais à la faveur d'un processus démocratique". Entre las potencialidades de una nueva economía se citan:

- más protección y conservación de áreas naturales y la biodiversidad
- una bio-agricultura más gustosa y más local
- más servicios relacionados con los derechos humanos fundamentales, incluido el acceso a los bienes públicos (agua limpia, aire limpio, la tierra no contaminada, salud, educación, competencias básicas, etc.)
- la vivienda más digna y de bajo consumo para todos
- alimentos más nutritivos para todos
- una trabajo más sensible orientado en términos sociales y ecológicos (en términos de sostenibilidad) y no sólo en términos de rentabilidad mercantil
- más seguridad en nuestra vida empresarial y social
- menor volatilidad en los tipos de cambio y el comercio internacional
- más solidaridad, tanto dentro de las empresas y el gobierno como en nuestras relaciones económicas y en los flujos financieros y de bienes
- un mayor reconocimiento del trabajo de reproducción social desde la perspectiva de la igualdad de género. (traducción nuestra)[20]

3. Concluyendo

La socioeconomía solidaria se manifiesta en la actualidad como una particular forma de entender a la economía basada en determinados valores y prácticas disminuidas por la academia y las políticas hegemónicas en las últimas décadas. Así como el pensamiento comunitario se destacó en los años sesenta por impulsar una concepción de sociedad alejada de los paradigmas individualistas y totalitaristas, y así como el contemporáneo pensamiento comunitario fue tejiendo una concepción de la economía (la socioeconomía) necesariamente "imbricada" en lo social y dispuesta a comprender una multiplicidad de racionalidades económicas más allá de las utilitaristas, la socioeconomía solidaria se planta en la actualidad como un movimiento de ideas que claramente comparte estas visiones.

Tanto las prácticas comunitarias y solidarias de nuestras economías como el discurso de sus intelectuales en América Latina, coinciden con buena parte de

[20] En http://www.ripesseu.net/infos/actualites/news-details/article/manifeste-pour-une-autre-economie.html (recuperado en Junio de 2011).

las propuestas comunitaristas y del discurso de la socioeconomía, estos últimos mayormente desarrollados en los países del norte.

Estas coincidencias se dan en un momento donde las construcciones teóricas aquí analizadas, aún carecen del fuerte dogmatismo que caracteriza otras construcciones teóricas. Entendemos que justamente esta amplitud de miradas en el contexto de una serie de principios y valores guías se constituye en uno de los activos más importantes de estos movimientos contemporáneos de ideas.

Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador[1].

Hugo Jácome
José Páez[2]

Resumen

Este documento plantea una mirada desde la realidad ecuatoriana hacia los principales desafíos que enfrenta la economía social y solidaria en la región. La primera parte presenta un recorrido histórico de las prácticas solidarias que han ido determinando los principios y valores bajo los cuales funciona el sector, desde los Pioneros de Rochdale, en Manchester, hasta el Buen Vivir en Ecuador. A continuación se muestran algunas de las principales fortalezas de la economía social y solidaria, así como unas cuantas reflexiones respecto de las debilidades que enfrenta. Finalmente, la tercera sección del artículo esboza algunos de los más importantes desafíos existentes para que este sector socio-económico se fortalezca y consolide en la región.

1. Economía social y solidaria para la satisfacción de necesidades

Los textos elaborados a principios del siglo XVIII por los socialistas clásicos, utópicos, o anarquistas, entre otros, dan a conocer sobre las primeras experiencias,

---

[1] La primera versión de este trabajo se presentó para formar parte de los documentos de trabajo a utilizar en el eje número cuatro "Nueva sociedad y prospectiva cooperativa", dentro de la III Cumbre Cooperativa de las Américas: "Por una integración que genere un cambio social", Cartagena (Colombia) 2 al 7 de noviembre de 2014.

[2] Hugo Jácome Estrella, candidato a Doctor por la Universidad de Santiago de Compostela (España), Máster en Banca y Finanzas, Profesor-Investigador en FLACSO-Ecuador, Viceministro de Economía en 2007 y Superintendente de Economía Popular y Solidaria desde el 14 de mayo de 2012.
José Ramón Páez Pareja, candidato a Doctor en Desarrollo y Ciudadanía por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España), Máster en Desarrollo Económico y Sostenibilidad (UPO-Sevilla), Postgrado en Economía Social y Solidaria y Desarrollo Local (UNGS-Buenos Aires). Asesor de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (joseramonpaez13@gmail.com).

normalmente fallidas o no completadas, en mutualidad, solidaridad empresarial, colectividad, cooperativismo, etc. Cítese entre éstas a los Falansterios de Fourier, las cooperativas de Owen, las iniciativas de Plockboy, entre otras, como nos muestra Sánchez-Casas y Guerra (1973). No obstante, la primera experiencia cooperativa internacionalmente reconocida es la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale; cooperativa de consumo que ya en 1844 estableció una serie de principios rectores comunes, que más adelante fueron recogidos en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) realizada en la ciudad de Manchester en 1995.

El cooperativismo es, posiblemente, la forma de organización empresarial más conocida de la economía social. De modo que si bien podemos encontrar otras como las asociaciones, fundaciones, organizaciones comunitarias, etc.; ésta es la forma de empresa bajo la cual se organiza la sociedad, al amparo de la normatividad existente, que ha sabido representar los valores de la economía social y solidaria en la interrelación económica mundial, para satisfacer las necesidades de sus socios y cooperados desde una óptica económica, y heterodoxa cuestionadora de las distorsiones del modelo capitalista vigente.

La aparición en 1944 del libro de Karl Polanyi: "La gran trasformación", supuso una gran revelación académica por cuanto se pudo visualizar en un contexto histórico, cómo la sociedad no siempre se había interrelacionado bajo los principios y parámetros de comportamiento actuales. Este trabajo, en parte, se basa en las investigaciones del etnólogo francés M. Mauss sobre El Don (1925), y las del fundador de la escuela del funcionalismo antropológico B. K. Malinowski sobre los intercambios en el Círculo Kula (1922). Polanyi refleja así un amplio conocimiento sobre el funcionamiento y el comportamiento de la sociedades ancestrales para la satisfacción de sus necesidades; mismo que en gran parte es génesis de la economía social y solidaria, o economía popular y solidaria para el Ecuador.

Si se toma en consideración tanto de la obra de K. Polanyi como la de J. L. Coraggio (2011), se puede afirmar que los valores fundamentales sobre los cuales descansa la economía social y solidaria son: *cooperación* fundamentada en la necesidad de la integración y ayuda mutua, *reciprocidad* ejercida mediante la simetría de la organización, *redistribución* que se ve necesitada de cierto grado de centralidad, la *administración doméstica* con alta influencia de la autarquía, así como por la necesidad del *intercambio* más o menos regulado, la *planificación*

de todo lo complejo y aquello que afecte a la mayoría de la población, y la *solidaridad* "democrática" de la que habla J.L. Laville[3] (2009) -que aparece de forma transversal en todo proceso de economía social y solidaria-.

En Ecuador, la Constitución de la República y la innovadora Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)[4], visibilizan y definen este importante sector de la economía del país teniendo en consideración los preceptos anteriormente mencionados. Igualmente, y como hiciesen los ya mencionados Pioneros de Rochdale, por medio del artículo cuatro de la Ley, se establecen los principios que las personas y organizaciones que componen la economía popular y solidaria han de cumplir; mismos que están basados en los valores ya mencionados de la economía social, solidaria y el cooperativismo, y propenden por medio de su cumplimiento a la búsqueda del Buen Vivir y del bien común. En este sentido, Pablo Guerra (2010) destaca la importante apuesta realizada por los gobiernos de Bolivia y Ecuador, que entronca claramente con el pensamiento comunitarista desde "una mirada pluralista del mercado"[5], como se extrae del artículo 283 de la Constitución ecuatoriana de 2008, donde además de establecer un sistema económico social y solidario, "se reconoce al ser humano como sujeto y fin, y propende a una relación dinámica y equilibrada de la sociedad, el Estado y el mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir". Según este autor, trabajos y normatividad como la expuesta y la LOEPS, están "permitiendo reflexionar sobre sus modelos socioeconómicos".

El Buen Vivir o *Sumak Kawsay* es la práctica andina y ancestral que según Oviedo Freire (2013) debe ser entendida como el conjunto de todas aquellas interrelaciones sociales bajo prácticas no individualizadoras, solidarias y cooperadas, que conllevan una racionalidad sustantiva de la vida. De forma análoga, el Buen Vivir, en la visión de Quiroga. D. (2009) "está planteado como una cosmovisión de armonía de las comunidades humanas con la naturaleza, en la cual el ser humano es parte de una comunidad de personas que, a su vez, es un elemento constituyente de la misma Pachamama, o madre tierra". Además, agrega

[3] Concepto de Solidaridad incluido dentro del «Diccionario de la otra economía» (p.350).

[4] Publicada en el Registro Oficial número 444 de 10 de mayo de 2011.

[5] Este mismo artículo de la Constitución establece que: "el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine".

que "se sustenta en un modo de vida en el que las personas, siendo parte de la naturaleza, viven bajo principios milenarios y fundamentales que determinan que -solo se toma de la naturaleza lo necesario-, con una vocación clara para perdurar". Finalmente, a este Buen Vivir propende el régimen de desarrollo establecido en la Constitución del Ecuador (desarrollada en la Asamblea Constituyente de 2007-2008, en la ciudad de Montecristi), con un determinante rol de protagonismo por parte de la economía popular y solidaria.

Por tanto, éste Buen Vivir y la satisfacción de las necesidades encuentran en la economía popular y solidaria, o socioeconomía solidaria unos posibles instrumentos y herramientas para conseguir sus logros desde la racionalidad sustantiva de Polanyi. En este sentido, para Coraggio (2011) "esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades –generalmente de base territorial, étnica, social o cultural– y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Es social porque vuelve a unir producción y reproducción, al producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas por la misma sociedad" (pp.45-46).

2. Análisis de fortalezas y debilidades de la economía social y solidaria

La tradición en economía popular, economía solidaria, cooperativismo, tiene cientos de años de historia en Ecuador[6], más aún si hacemos el análisis y el acercamiento desde el Sumak Kawsay (práctica ancestral andina). No obstante, las interrelaciones, el funcionamiento y la composición o estructura de este sector económico no estaban totalmente definidos; de modo que, si bien se conocía en parte, no quedaban claras sus características, lo cual dificultaba la toma de decisiones y las posibles actuaciones que las diferentes instancias del Estado podían realizar sobre el sector.

La Figura 1 muestra un acercamiento sistémico sobre la estructura del modelo económico social y solidario en Ecuador, permitiéndonos tener un primer conocimiento sobre los sectores que lo componen, así como sus interrelaciones;

[6] Aunque se conocen algunas experiencias previas, la primera cooperativa reconocida en el país, según Miño (2013) es la Cooperativa de la Sociedad Protectora del Obrero, fechada en 1919. Sin embargo, la forma de trabajo comunitario, bajo cooperación y solidaridad, se remonta a la época incásica.

si bien para profundizar en éstos se hace necesario un análisis desde una óptica micro-socioeconómica. Como se observa en la citada figura, ésta recoge las formas de organización reconocidas en el artículo 283 de la Constitución, lo cual muestra ciertas diferencias con trabajos similares anteriormente realizados por J. L. Coraggio, donde nos presenta una mayor importancia del sector popular sobre el solidario[7].

No obstante, para la visibilización del sector económico popular y solidario plasmada en la Constitución, así como para la puesta en marcha de la regulación, políticas públicas de fomento, y medidas de supervisión y control, se hace necesario un registro de todas aquellas organizaciones que lo conforman, de manera que las medidas que se adopten tengan, en términos de política pública, el mayor sustento posible. En este sentido, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha levantado un catastro integral del sector, mismo que se muestra en la Tabla 1[8], y que se va actualizando de forma permanente.

Figura 1. Estructura sistémica de los sectores económicos que componen el país

Fuente y elaboración: SEPS

[7] "Aclaración de algunos presupuestos del enfoque de la economía popular urbana". Recuperado el 29 de septiembre de 2014 en http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/INTRODUCMDP.pdf
"La economía popular y solidaria en el Ecuador". Recuperado el 29 de septiembre de 2014 en http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf

[8] Esta tabla muestra un resumen del catastro de organizaciones de la economía popular y solidaria publicado por la SEPS con fecha de corte del 28 de julio de 2014. La información se presenta diferenciada por segmentos y niveles para el caso de las cooperativas, dando cumplimiento al mandato de la LOEPS que dispone la definición de grupos diferenciados dentro del sector para mejorar la ejecución de la política pública en términos de promoción, fomento, regulación y control según las características específicas de los diversos grupos.

Tabla 1. Organizaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador.

SECTOR	TOTAL
ASOCIACIONES	3.691
CAJA CENTRAL	1
CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS	1
COOPERATIVAS NO FINANCIERAS	2.434
COOPERATIVA DE CONSUMO	12
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN	322
COOPERATIVA DE SERVICIOS	53
COOPERATIVA DE SERVICIOS Y TRANSPORTE	1.790
COOPERATIVA DE VIVIENDA	257
COOPERATIVAS FINANCIERAS	945
SEGMENTO 1	489
SEGMENTO 2	334
SEGMENTO 3	84
SEGMENTO 4	38
ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN	51
ENTIDADES DE APOYO	3
TOTAL GENERAL	7.126

Fuente: Catastro de la SEPS (fecha de corte 29 de septiembre de 2014)
Elaboración: propia.

Tanto la estructura por sectores de la economía del país (visibilización), como el resumen del catastro de organizaciones de la economía popular y solidaria (dimensionamiento), constituyen un esfuerzo importante por contar con un diagnóstico que coadyuve al mejor entendimiento de las lógicas de funcionamiento de las diferentes formas de organización de la economía social y solidaria. De forma paralela se avanza en la profundización del conocimiento micro, macro y mesoeconómico para analizar las relaciones intra y extra sector, en pro de un adecuado diseño de políticas públicas de promoción y control.

Es fundamental el fortalecimiento del sector de la economía popular y solidaria que, en Ecuador, involucra a más de 5 millones de socios y asociados. Más aún, en un contexto de economía global caracterizado por periodos de recientes crisis económicas en los Estados Unidos y Europa, cuya afectación ha sido de intensidades diferentes en otras regiones del mundo. En el caso de los países latinoamericanos, como el Ecuador, este impacto ha sido menor como se puede evidenciar en algunos indicadores socio-económicos:

- El crecimiento real del Producto Interno Bruto en los últimos cinco años (post crisis), según datos del Banco Central de Ecuador (BCE), ha sido 4.36% en promedio, alcanzando una cota superior del 7,87% en 2011.

- Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación media del Ecuador durante los últimos cinco años ronda el 4%, y en 2013 fue del 2,70%. La inflación registrada en julio de 2014, fue de 4,11%; siendo la cuarta más baja en una muestra de 17 países del continente, según un estudio realizado por el BCE.

- La pobreza urbana, según datos del INEC (ENEMDU) publicados por el BCE en sus estadísticas macroeconómicas del mes de agosto de 2014, se redujo del 25,2% en marzo de 2008, al 16,3 % en junio de 2014.

- Según análisis del BCE, utilizando información de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), el coeficiente de Gini para este mismo periodo descendió desde 0,48 a 0,46.

Los datos macroeconómicos del país muestran una realidad de crecimiento económico con redistribución hacia los sectores de menores ingresos. No obstante, es precisamente en esta etapa de auge económico donde los valores de la economía social y el cooperativismo deben prevalecer sobre los valores del capitalismo "salvaje", que ha puesto a las sociedades de las mayores economías mundiales en una situación de vulnerabilidad y desmantelamiento del Estado de bienestar. En contraparte, han sido las diferentes formas de organización de la economía social y solidaria las que han servido de amortiguador a las crisis económicas y financieras, evitando la exclusión socioeconómica y manteniendo el trabajo como un elemento fundamental de dignificación de las personas.

Por otro lado, desde una visión metaeconómica que introduzca aspectos y enfoques más humanísticos y sociales, debe destacarse la importancia que posee tanto la economía popular y solidaria como la economía social y el cooperativismo para el Ecuador y la región; pues éstas consideran ontológicamente todos los valores que conllevan a la construcción de otra economía, una economía con rostro humano y ambiental. Estos valores son parte de su idiosincrasia e identidad, en contraposición a la lógica de las empresas de capital que están orientadas a la

maximización de la ganancia, donde lo humano, social y ambiental se ve reducido a prácticas filantrópicas.

Las organizaciones de la economía social y solidaria desempeñan un importante rol y tienen grandes y numerosas fortalezas que, ubicadas bajo la perspectiva metaeconómica, deben ser aprovechadas y utilizadas para generar sinergias en pro del sector, destacándose entre ellas:

- El funcionamiento en torno a un marco definido de principios y valores, que junto a la misión y visión de la entidad, determinan las futuras actuaciones de la organización. Por tanto, la posesión de éstos acota las actuaciones hacia el cumplimiento de su rol social y no hacia la acumulación de capital, pues se prioriza el trabajo y los intereses colectivos.

- La existencia de diversas metodologías de Balance Social y de Buen Gobierno (Cooperativo), por medio de las cuales se puede medir, al margen de los procesos contables y financieros tradicionales, las actuaciones que la entidad realiza, tanto para el cumplimiento de los principios como para el ejercicio de prácticas democráticas de toma de decisiones con base participativa de sus socios; así como, la transparencia generada una vez que se implementan estos modelos. Estas prácticas incrementan la confianza en el sector, principalmente por los métodos de autocontrol que aplican las organizaciones, y por la transparencia dimanada de sus informes.

- La generación de empleo y trabajo, al conceder prioridad a la creación de éste más que a la acumulación de beneficios.

- Su compromiso y actuación como motores de desarrollo endógeno, bien sea por los procesos productivos que emprenden o por el financiamiento de éstos en caso de entidades financieras (entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito). Con bastante asiduidad, las entidades financieras actúan en sectores menos rentables o con menor volumen de negocio, pero con alto impacto social y de fomento y desarrollo local.

- Su anclaje territorial. Lo cual no significa que las cooperativas y las

entidades de la economía social deban ser consideradas como empresas pequeñas de pobres y para pobres; si bien trabajan mayoritariamente por y para su comunidad, esto no es un limitante para su desarrollo y funcionamiento a gran escala. La experiencia mundial demuestra que muchas organizaciones de economía social y solidaria, especialmente cooperativas, son tan grandes como cualquier empresa de capital, como por ejemplo: Coomeva en Colombia, Mondragón en España, Dos Pinos en Costa Rica, y diversas organizaciones ecuatorianas, entre otras; mostrando que no existen problemas de escala cuando se practica un buen gobierno cooperativo y se gestiona bajo modelos de balance social.

- El trabajo realizado para garantizar la soberanía y la seguridad alimentaria de sus comunidades y de gran parte de los países de la región, como muestran los informes de la Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), y la consideración del año internacional de la agricultura familiar; lo cual es un reconocimiento para el sector productivo solidario, asociativo y cooperativista.

- La promoción y creación de redes solidarias y económicas entre las entidades. Esta acción no solo ha de ser considerada como una fortaleza, sino como una oportunidad que permita ir *in crescendo* las redes y las oportunidades de negocio.

- La distribución y redistribución de la riqueza entre sus miembros, desmarcándose claramente de lógicas acumulativas. Las lógicas acumulativas capitalistas acaban siendo el fin del propio sistema económico dominante, pues la tendencia es ir incrementando la concentración de la riqueza y por ende la socialización de la pobreza (tendencia al Satanic Mills de Polanyi); mientras que en la economía solidaria se socializa la riqueza por medio de la satisfacción de las necesidades de los socios, y se permite la sostenibilidad del modelo.

- Facilitan la intermediación financiera y el acceso al crédito a comunidades y sectores donde no actúa la banca capitalista tradicional. Las instituciones financieras de la economía popular y solidaria, entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito, se convierten en un agente

vital para facilitar el acceso a los créditos y la inversión a comunidades excluidas o con alto riesgo de exclusión.

- La generación de procesos de democracia interna por medio de la toma de decisiones de sus socios, de forma participativa y transparente; es decir, la práctica de acciones de buen gobierno.

- El sentido de pertenencia que habitualmente poseen todos los socios, miembros y cooperados de cada una de estas instituciones, quienes se identifican con ella, con su misión, su visión, sus principios, valores, etc.

- Su baja o menor exposición a las crisis económicas, lo cual, de algún modo está vinculado al punto anterior, ya que este sentido de pertenencia coadyuva a la toma de decisiones democráticas con participación y la menor tolerancia al riesgo, de modo que, ante posibles crisis sistémicas, principalmente las cooperativas financieras, resultan menos perjudicadas al estar menos expuestas y funcionar con lógicas más sociales.

No obstante, no todas son oportunidades para un sector complejo que se ve obligado continuamente a romper tópicos que lo enmarcan dentro de un modelo económico hegemónico de mercado mundial, y no de la solidaridad económica democrática y transformadora. Un sector que no ha contado históricamente con políticas y regulaciones acordes a su realidad, y que por tanto, más que ser beneficiario de políticas activas de fomento por parte del Estado, se ha visto forzado a realizar grandes esfuerzos económicos y humanos para actuar en un mundo donde la regulación y las políticas públicas están diseñadas para empresas de capital y no para sociedades (empresas) de personas. En este sentido, pese a los grandes avances y esfuerzos por reconocer a este sector en la Constitución del país y con la promulgación de una ley específica, se han puesto en evidencia algunas debilidades y amenazas en el funcionamiento de las organizaciones de economía popular y solidaria, mismas que, en parte o en todo, pueden ser extensibles al resto de la economía social y al cooperativismo en otros países, entre ellas:

- La escasez de articulación entre el sector financiero y el no financiero. A menudo sucede que las cooperativas de ahorro y crédito no tienen el volumen que se requiere, necesita o es el deseado para financiar de

manera adecuada al sector real de la economía popular y solidaria, viéndose obligadas a utilizar a la banca privada.

- La existencia de problemas de gobernabilidad dimanados de los complejos procesos de toma de decisiones democráticas y participativas de los cooperados y socios. En este sentido, debe mencionarse la importancia vital para toda entidad de la economía social que poseen los procesos formativos integrales de todos y cada uno de los socios, pues la vida de la organización está estrechamente ligada a la formación que sobre éstos se genera, misma que influye directamente en el proceso de pertenencia a la organización.

- Elevada competencia dentro del sector, principalmente vinculada o derivada de la escasez de articulación existente. La competencia que se produce entre entidades cooperativas y de la economía social, principalmente en el sector financiero, es equiparable a la producida entre las empresas de capital (bancos), siendo toda una lucha por el control y la cuota de mercado mediante el uso de prácticas poco acordes al cumplimiento de los principios que regulan este sector.

- Los altos costos de producción, operativos, así como las altas tasas de interés que suelen cobrar algunas organizaciones financieras del sector popular y solidario. Si bien, esto puede deberse, en parte, al sector de la población sobre el que se actúa y a la ausencia de economías de escala; buena parte de estos problemas surgen debido a las prácticas poco éticas ejercidas por la dirigencia, en algunos casos, y a la falta de transparencia al interior de las organizaciones.

- Falta de articulación en las políticas públicas de promoción y fomento del sector. Además, es necesario un mejor conocimiento de la economía social y solidaria por parte de los encargados de hacer y diseñar la política pública, de manera que ésta sea mejor direccionada y más apegada a las necesidades reales del sector.

- En la región, salvo algunas experiencias nuevas como la ecuatoriana, la carencia de regulación específica para el sector ha sido un latente problema

histórico, pues, el no reconocer las características particulares de la economía social y solidaria ha dificultado la mejora de los niveles de competitividad y, por ende, ha amenazado su correcto funcionamiento y sostenibilidad.

3. Desafíos para la economía social y solidaria de la región

Las mencionadas situaciones, bien sean debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades, en parte están motivadas o generadas por el entorno macro, meso, micro y metaeconómico expuesto. Estos argumentos dibujan y perfilan una serie de desafíos para el sector cooperativista y de la economía social que deben ser tenidos en consideración para la mejora y el fomento del sector, tanto desde la perspectiva institucional del gobierno, como desde los propios organismos de integración y fomento existentes.

En este sentido, las acciones que se realicen para potenciar las prácticas de economía popular y solidaria, economía social y solidaria, y/o cooperativismo, principalmente en comunidades, comunas, pueblos y nacionalidades indígenas, así como en sectores de la población en exclusión o con riesgo de exclusión, serán algunas de las prácticas más importantes y uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el sector. De modo que el apoyo gubernamental se vuelve fundamental para facilitar el acceso al trabajo en condiciones dignas que permitan la cobertura de las necesidades de sus miembros. Este acceso al trabajo debe ser considerado como una de las principales políticas públicas que se pueden implementar para evitar la pobreza y la exclusión social[9]. Igualmente, estas prácticas potenciadoras de la economía social y solidaria debieran promover la creación de redes de comercio justo y solidario que eviten la expulsión del comercio mundial a productores rurales y campesinos.

La articulación sectorial con vinculación a las dinámicas territoriales, sin perder la sustentabilidad de las organizaciones y la satisfacción de las necesidades de los socios y la comunidad, será otro de los desafíos a los cuales se enfrenta el sector. Para ello, desde la óptica regional, el rol de los organismos internacionales (CELAC, UNASUR, ALBA, MERCOSUR y CAN) en pro de la economía

[9] Según la distinta información obrante en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, bien sea el sistema de acopio de información, ROEPS, formulario de Balance Social, etc., nos indica, en base al número de socios existentes, que entre el 30% y el 35% de la población del país puede ser socio de una cooperativa (más si ampliamos a asociaciones), de modo que actuar con políticas activas sobre el sector, será implementar actuaciones sobre un sector muy representativo de la población del país.

social y solidaria es fundamental. De modo que sus actuaciones no solo deban ir encaminadas a combatir la pobreza y la desigualdad en la región, sino al fomento de un sector tradicionalmente invisibilizado o poco apoyado en varios países de la región. De igual forma, se deben impulsar inversiones a este sector a través del Banco del Sur, otorgándole un papel estratégico para su fomento.

Por otro lado, los gobiernos como instrumento de política pública pueden establecer la fijación de cupos específicos en las compras públicas, ayudas y subvenciones con base en la discriminación positiva por medio de las cuales se compensen y reduzcan los desequilibrios existentes entre las organizaciones de la economía popular y solidaria y las grandes empresas privadas.

Los incentivos y la realización de acciones que potencien la simbiosis y articulación que debe producirse al interior del sector de la economía social será otro de los desafíos del sector. Para ello, y mediante el uso de recursos propios, al margen de la colaboración gubernamental, la generación de redes colaborativas y sinergias será fundamental. Estas redes coadyuvarán a la transición desde una economía popular a una economía solidaria, proceso que implica cambios en la visión y percepción que se tiene sobre éstas, tanto por los propios actores como por parte de las entidades estatales. Estas sinergias y procesos colaborativos, tambien en parte deben ir destinados a combatir todo tipo de prácticas ilícitas.

Mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones se presenta como un nuevo desafío, siendo necesario para ello la implementación de metodologías y modelos de Balance Social y de Buen Gobierno Cooperativo, al interior de las cooperativas y de las entidades de economía social empleando éstos como herramientas de gestión integral. Citados mecanismos a su vez, serán de gran utilidad al permitir no solo mejorar la gestión, sino también mostrar los resultados en el cumplimiento de los principios del cooperativismo acordados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), y para el caso ecuatoriano además los establecidos en la Ley de Economía Popular Solidaria.

La puesta en marcha de estos mecanismos y herramientas por parte de las cooperativas y demás organizaciones de la economía social permite que los procesos de toma de decisión se realicen con mayor transparencia y participación. Igualmente, estos generarán mecanismos que impliquen y fomenten cambios al

interior de las entidades para que éstas contribuyan al ejercicio de la democracia interna, y la consecución del Buen Vivir, tanto para sus miembros como para el resto de la comunidad.

Finalmente, la implementación de estas metodologías (Balance Social y Buen Gobierno) coadyuva a que los procesos de funcionamiento de las organizaciones estén encaminados a la búsqueda permanente del bienestar de los socios y asociados en contraposición de la acumulación y el rentismo individual.

4. Conclusión

Como se pone de manifiesto en el análisis realizado, la economía social y solidaria, y en particular el cooperativismo, si bien goza de una buena salud en la región y el mundo[10], tiene grandes desafíos y retos para el futuro cercano. Los datos mostrados revelan la importancia de contar con redes inter e intra sectoriales, y de igual modo la necesaria colaboración con las distintas instancias del Estado para que, por un lado pongan en práctica políticas públicas de fomento de la economía social, y por otro, eliminen todos aquellos procesos que dificultan la igualdad de condiciones para el desarrollo de este importante sector económico, pilar fundamental par la construcción del Buen Vivir en la Región.

[10] Véanse los datos que muestra la Alianza Cooperativa Internacional sobre la situación del sector a nivel internacional en: http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo

Bibliografía:

Coraggio, J.L. (2011). *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Cattani. A.D., Coraggio, J.L. y Laville. J.L. (Coord.) (2009). Diccionario de la otra economía: Colección de lectura sobre economía social (1 ed.). Buenos Aires: CLACSO, UNGS y Editorial Altamira.

Esping-Andersen, G. (1993). Los tres mundos del Estado de bienestar. Valencia: Edicions Alfons El Magnànim.

Guerra, P. (2010). La construcción de una socioeconomía solidaria como fenómeno comunitarista: el caso latinoamericano. 23rd Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics Universidad Autónoma de Madrid, 23 al 25 de Junio de 2010. Recuperado el 3 de septiembre de 2014 en http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-961_es.html

Quirola. D. (2009). Sumak Kawsay: Hacia un nuevo pacto social en armonía con la naturaleza. En Acosta, A. y Martínez, E. El buen vivir: Una vía para el desarrollo (pp. 103 – 114). Quito: Ediciones Abya Yala.

Malinowski, B. (1922). Argonauts of the Western Pacific. Londres: Routledge.

Mauss, M. (1925). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. En L'Année sociologique.

Miño, W. (2013). Historia del Cooperativismo en Ecuador. Serie Histórica de la Política Económica del Ecuador. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Oviedo, A. (2013). Buen Vivir vs. Sumak Kawsay: reforma capitalista y revolución alternativa. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.

Polanyi, K. (1989): La gran transformación: Crítica del liberalismo económico. Ediciones La Piqueta, Madrid.

Sánchez-Casas, C. y Guerra, F. (1973). Fourier, ¿socialista utópico? Madrid: Zero, S.A.

Balance Social de la cooperativas en Ecuador: Modelo y primeros resultados agregados

José Ramón Páez Pareja[1]

1. Introducción

En el marco de las II Jornadas de Supervisión y Control organizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria celebradas en octubre de 2013, se presentó la metodología de Balance Social sobre la cual se venía trabajando. Esta metodología, así como la estructura para el futuro modelo de gestión quedaron recogidas en el artículo "Importancia del Balance Social para las organizaciones de la economía popular y solidaria: Desarrollo metodológico de la SEPS", publicado en el libro titulado "Estudios sobre Economía Popular y Solidaria", presentado por la SEPS en aquel evento internacional.

Al momento, si bien el trabajo mencionado sigue desarrollándose, puede afirmarse que la primera fase de éste ha concluido satisfactoriamente; poseyéndose un modelo completo y validado de Balance Social acorde a la legislación y realidad del país. Este primer modelo, común para la toda la economía popular y solidaria, se encuentra hoy en día pendiente de desagregación por segmentos financieros y por sectores económicos; de modo que a la conclusión del trabajo se pondrá a disposición de los usuarios una herramienta cada vez más acorde a la realidad del sector, permitiéndonos mostrar unos resultados cada día más verosímiles.

El artículo que se presenta a continuación tiene como finalidad mostrar los primeros resultados obtenidos sobre el estado del arte del Balance Social en las cooperativas del Ecuador. Dicha información fue recolectada por medio de un

---

[1] Candidato a Doctor en Desarrollo y Ciudadanía por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España), Máster en Desarrollo Económico y Sostenibilidad (UPO-Sevilla), Postgrado en Economía Social y Solidaria y Desarrollo Local (UNGS-Buenos Aires). Experto en cooperativismo y Economía Social. Asesor de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, y autor de la metodología y el modelo de Balance Social elaborado para la SEPS, (joseramonpaez13@gmail.com).

formulario en línea elaborado y remitido por la SEPS a todas las cooperativas del país; que tuvieron un plazo para el envío de la información que se inició el 20 de junio y finalizó el pasado 11 de agosto del presente año. El formulario se presentó siguiendo la estructura del modelo (7 Macrodimensiones y 14 Dimensiones), y recopila la información por medio de variables cuantitativas, indicadores cuantitativos, indicadores de profundidad, indicadores binarios e indicadores cualitativos.

En lo referente al uso de metodologías para la realización de este artículo se combinan varias. Por un lado se realiza una revisión bibliográfica que nos permite evidenciar el uso de algunos términos y conceptos, así como una contextualización y primera revisión de la data por medios descriptivos. Junto a ello se analizan los datos reportados por las cooperativas de forma cuantitativa y cualitativa, permitiendo presentar de forma gráfica un primer resultado agregado sobre los datos reportados.

En cuanto a su estructura y composición, se presenta un primer bloque teórico y conceptual a través del cual se acotan algunas de las bases sobre las que descansa el resto del trabajo. Éste, por medio de un sistema de preguntas y respuestas, que emula un método socrático o de Elenchus[2], tras un amplio autoexamen llega a una conclusión que dibuja un marco referencial que coadyuva a la presentación de los resultados recopilados.

Algunas de las preguntas que fomentaron la reflexión y que nos enmarcarán teóricamente el modelo son: ¿qué diferencia existe entre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Balance Social (BS)?, ¿para qué es útil el Balance Social Cooperativo (BSCoop) a las cooperativas del Ecuador?, ¿por qué han de hacer BS las cooperativas del Ecuador?, ¿cómo se debe utilizar el BS por parte de una cooperativa o entidad de la economía popular y solidaria? Una vez resueltas las preguntas que nos permiten definir un marco teórico general sobre teoría de BS, así como acotado nuestro espacio de actuación por la disposición institucional de lanzar el modelo en primera instancia al total de las cooperativas del país, y establecida la finalidad a conseguirse con éste, que no es más que propiciar el empoderamiento por parte de las instituciones del presente, para que sea utilizado como herramienta de gestión y no como herramienta de reporte y supervisión; el artículo continúa

[2] Método de demostración lógica deductiva, principalmente a través de la dialéctica, para la indagación o búsqueda de ideas o conceptos nuevos, así como de aristas alternativas que subyacen de la información sobre la que se dialoga. Tiene su origen en los diálogos que mantenía Sócrates para conocer y examinar los conceptos morales.

con una breve descripción del trabajo realizado para el desarrollo de la encuesta en línea, su validación por medio de pilotos, focus group, socialización, capacitación, etc., para finalizar presentando los resultados agregados del análisis de la data.

2. Contextualización teórica y metodológica del modelo

Tomando como punto de partida el trabajo empírico realizado con las organizaciones que componen la economía popular y solidaria (especialmente cooperativas) para la validación de la metodología y del modelo, principalmente pruebas piloto, focus group y entrevistas; así como durante el debate epistemológico realizado con entendidos y expertos nacionales en doctrina cooperativista del Ecuador, con la finalidad de establecer las bases teóricas del amplio trabajo para la creación de modelos diferenciados de BS; se puede extraer una primera conclusión algo confusa sobre el conocimiento de los términos relativos al BS y la RSE, RSC o RSCoop. Esta confusión y distorsión sobre la episteme en el conocimiento poseído sobre RS y en BS, así como sobre la doxa, creencias y opiniones sobre lo que son ambos conceptos; es la génesis y el argumento principal para realizar la siguiente contextualización y aclaración de términos y conceptos, previa a la presentación de los primeros resultados agregados sobre los datos reportados por la entidades sobre el BS.

2.1. ¿Existen diferencias entre Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, y el Balance Social?

Para la realización de un análisis que nos permita discernir entre ambos conceptos se ha de tener en consideración que tanto los autores que se tomen en referencia, como la región en la cual se realice el estudio, juegan un rol determinante para que asimilemos una u otra acepción para cada uno de éstos. En tal sentido, menciónese que existe una tendencia algo frecuente en América Latina[3], principalmente relacionada a la doxa ya mencionada, a través de la cual RSE o RSC, y BS, cooperativo o no, son utilizados de manera casi indistinta; es decir, semióticamente se utilizan con el mismo signo, aunque semánticamente tenga significado diferenciado. Junto a esto debe ser destacada la existencia de

[3] Téngase en consideración el documento "La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible" elaborado por Georgina Núñez para la CEPAL y GTZ en 2003.

otro considerable grupo, principalmente de autores y expertos de la región, para quienes la única diferencia a destacar y a aplicar entre ambos conceptos está derivada de la forma jurídica y empresarial que posee la entidad que ejerce la citada responsabilidad; de modo que para este grupo, la RSE o RSC será la ejercida por las empresas con base en el capital, mientras que el BS (si bien para ellos semióticamente es igual) será de utilización y aplicación por parte de las entidades cooperativas, de la economía social, y por aquellas organizaciones sociales que no priorizan el capital; es decir, para este grupo la diferencia entre ambos conceptos se deriva de la naturaleza y de la forma jurídica que ostenta quien ejerce la praxis.

El uso de ambos términos como si igual sentido tuviesen, o diferenciar su uso basándonos exclusivamente en su forma jurídica, no es común en todos los lugares, ni es un uso correcto, ni aceptado de los términos por parte de numerosos autores, entre los que me considero. En este sentido, para el trabajo realizado por y para la SEPS, éstos han sido empleados bajo acepciones o interpretaciones similares a la que nos describe Lenardón (2013) y Mugarra (2004) entre otros.

Tomando como referencia lo ya publicado por Páez (2013:145-200)[4], y según puede verse en el Anexo I. La RSE debe ser entendida como aquella forma de gestión empresarial que se presenta diferenciada de la simple obtención y maximización de los beneficios (utilidades y excedentes) que genera una empresa (sea cooperativa o no); al respecto véanse autores como H. R. Bowen, Keith Davis, D. Wood, etc. De modo que las mencionadas RSE o RSC, al tiempo que han de ser concebidas como una forma de gestión empresarial que posee unas bases más transparentes, así como determinada ética del negocio por medio de la cual "no todo vale" para obtener unos mayores beneficios[5], éstas se encontrarán altamente influenciadas por el grado de filantropía, solidaridad y caridad que posea el empresario, gerente o junta de administración de la entidad[6]. Por tanto, la RSE o RSC se manifestará estrechamente vinculada a la pirámide de responsabilidad que estableciera Archie Carrol en 1991[7], a través de la cual

[4] Trabajo que parte de un análisis teórico conceptual que viene a justificar la necesidad de implementar prácticas de Balance Social en las organizaciones de la economía popular y solidaria, así como su uso como herramienta integral de gestión. En la parte final se expone el modelo de Balance Social desarrollado para la SEPS, a un nivel conceptual.

[5] Véanse las definiciones del Libro Verde de la UE, o del foro de expertos en RSE del MTAS de España.

[6] Lenardón (2013), si bien considera que la RSE es una forma de gestión empresarial, desliga ésta de la filantropía del empresario y la nombra como un compromiso adquirido por éste.

[7] Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders

las actuaciones que realiza la empresa se encuentran determinadas por un orden establecido en cuanto al cumplimiento de objetivos y responsabilidades, de modo que las organizaciones aquí ubicadas cumplirán, en este orden, con unos compromisos económicos para posteriormente continuar con los legales, a los cuales les siguen los éticos, y acabar dando cumplimiento a la voluntariedad del empresario.

Por otro lado, el BS (cooperativo, o no) se presenta como aquel modelo sustentado en una metodología que posteriormente nos permite medir nuestras actividades y gestión empresarial[8] basada en actuaciones de RSE, RSC, o RSCoop. Estos BS, usados como herramientas para mesurar resultados pueden presentarse bajo una amplia gama de nomenclaturas; entre ellas: informes de responsabilidad social, memorias de actividades sociales, informes de gestión social, balances sociales, etc.

Una vez diferenciado entre ambos conceptos (RSE y BS), se debe profundizar en la diferencia existente entre lo que se ha venido a denominar Balance Social Cooperativo, como principal herramienta para la medición de los resultados de las cooperativas en relación al cumplimiento de los principios internacionales del cooperativismo, y el resto de terminologías (BS). Para esta tarea se debe partir del aporte realizado por la Alianza Cooperativa Internacional (hoy Cooperativas de las Américas), y especialmente del trabajo de González, L., Arias, N., y San Bartolomé, J.C., (2012), para quienes: "las cooperativas surgen de la propia comunidad para satisfacer las necesidades de sus socios, así como las de la propia comunidad"; al tiempo que su gestión estará basada en la RSCoop, que es interpretable y asimilable a la RSE o RSC, solo que direccionada hacia el cumplimiento de los principios internacionales del cooperativismo. En este sentido, se puede concluir que la cooperativa como forma organizativa y empresarial, en tanto que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades de sus miembros, adquiere un compromiso de cumplimiento de unos determinados principios que la alejan del resto de formas organizativas y empresariales para las cuales su objetivo primordial es la maximización de sus beneficios (aunque empleen prácticas de RSE o RSC).

[8] Judith Colina y Alexa Senior "Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable", disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411691010 visitado el 11 de julio de 2014.

A colación de lo mencionado, las cooperativas se verán necesitadas de una herramienta, en este caso el BSCoop, por medio de la cual muestren sus resultados y actuaciones, pues la finalidad de la contabilidad es otra. Este BSCoop se realizará tomando como referencia la medición de las actuaciones que hace la cooperativa para la satisfacción de las necesidades de sus socios, con respecto a unos determinados principios organizadores de la economía social, y le permitirá evaluar el grado de cumplimiento realizado sobre éstos. De modo que ésta pasa a convertirse en la principal diferencia existente entre el BSCoop, y el resto de la terminología que utiliza unos principios no exclusivos de la economía social.

Destáquese que mientras el BSCoop mide las actuaciones en RSCoop sin filantropía empresarial, al realizar sus actuaciones como parte de su idiosincrasia, génesis, ontología, doctrina, etc. Por el contrario, el BS (no cooperativo así como el resto de nomenclaturas) nos mide las actuaciones en RSE o RSC que realizan las empresas, principalmente derivadas de la filantropía empresarial, y en cumplimiento de unas determinadas normativas o recomendaciones de buenas prácticas de gestión empresarial con cierto compromiso social, medio ambiental, laboral, etc.; sean éstas normas ISO, recomendaciones de la OIT, etc.

2.2. ¿Para qué es útil el Balance Social Cooperativo?

A través de una profunda revisión bibliográfica podemos comprobar que, si bien, la RSE o RSC, no tiene sus orígenes teóricos en la economía social; sí eran prácticas que ontológicamente las cooperativas, como principal forma empresarial y más representativa de la economía social, venían realizando en atención a sus principios, valores, misión y visión. De modo que se puede afirmar que éstas, sí han venido funcionando y realizando este tipo de prácticas y utilizando este modelo de gestión, aunque no mesurasen sus actuaciones por medio de los modelos de BSCoop; al tiempo que estudiosos de la materia investigaban (principalmente a partir de la segunda mitad del Siglo XX) sobre cuáles serían las mejores herramientas para mesurar las actividades realizadas por la economía social y el cooperativismo mundial[9].

[9] Véanse los trabajos de Raymon Luis para la OIT, los trabajos del IRECUS de la Universidad de Sherbrooke (Canadá), Martínez y Bialakwosky (principio de los 80), Mugarra (2001), etc.

Las razones para realizar e implementar al interior de una cooperativa una metodología de BSCoop son variadas, llegándose a inducir del apartado anterior algunas de ellas. No obstante, a continuación se citarán aquellas de mayor importancia:

a) Conocerse y Reconocerse. La consideración del BSCoop como una herramienta de gestión va a permitir a las organizaciones **conocerse**, al tiempo que **reconocerse** como parte de la economía popular y solidaria, y del cooperativismo. Las cooperativas, por medio de la implementación de estas prácticas y su posterior medición, se *auto(re)conocerán* como parte de una colectividad que posee unos principios y valores comunes. A modo de ejemplo, ser una empresa cooperativa legalmente constituida, y con funcionamiento aprobado por la SEPS, no implica ni conlleva que ésta esté realizando acciones en cumplimiento de sus principios o valores como para ser considerada (y considerarse) una cooperativa, pudiendo funcionar y ser gestionada bajo los mismos métodos diseñados para las empresas de capital. Por lo tanto, será el BSCoop aquella herramienta que le va a permitir mostrar sus resultados en cuanto al cumplimiento de unos principios, lo que implica que pueda conocerse y reconocerse (o no) como parte de la economía popular y solidaria.

b) Reafirmación identitaria como parte de un colectivo o sector. El desarrollo del BSCoop implementado como una herramienta de gestión integral, le permitirá a la organización mostrar su identidad cooperativa[10] o de la economía popular y solidaria, propiciando su **reafirmación** en ella. Un correcto uso del BSCoop que mida los resultados y actuaciones para posteriormente analizar éstos y tomar decisiones, generará un proceso de autoconocimiento y autocontrol interno en la entidad, que pasa a interiorizar sus diferencias con las organizaciones cuyo objetivo final es la acumulación de capital.

Derivado de este reconocimiento surgirá la necesidad de mostrar sus resultados a los stakeholders, manifestándose aquí una nueva necesidad y un nuevo motivo para el desarrollo de éste, puesto que es imposible mostrar éstos por medio de otra herramienta.

[10] Los resultados de BSCoop que mostrará la cooperativa no se realizarán por medio de un formato similar al establecido en los estados financieros. De modo que la mayoría de los modelos de BS, cooperativos o no, presentan sus resultados a través de informes personalizados que combinan indicadores cuantitativos, con un alto número de cualitativos.

c) **Avanzar en el cumplimiento de los principios**. La cooperativa a través del análisis de los resultados obtenidos y su comparación con el presupuesto de gestión elaborado, podrá valorar cuáles han sido los avances o no, así como tomar los pertinentes correctivos. Este proceso de autoanálisis se vuelve fundamental para el buen uso de la herramienta, así como para mostrar el empoderamiento del modelo.

El presupuesto de gestión diferenciado del presupuesto de operatividad de la cooperativa juega un importante rol, ya que será el encargado de recoger el compromiso de ésta, para con sus trabajadores, socios y demás stakeholder previo al inicio del ejercicio. Por medio de éste, la cooperativa tomará la decisión y adoptará el compromiso de invertir un determinado monto en programas sociales, comunitarios, de beneficios colectivos, etc., destinados a sus grupos de interés. La importancia de este presupuesto radicará en la manifestación de unos montos a invertir por medio de un acuerdo (propuesto por la gerencia y el consejo de administración, y aprobado por la asamblea), de modo que nos muestre las acciones que la cooperativa realiza desde una posición distante a la filantropía empresarial, y reflejando una obligación con sus grupos de interés.

Este presupuesto se diseñará tomando en consideración los resultados económicos de la cooperativa en ejercicios anteriores. No obstante, este requisito será una condición necesaria pero no la única, pues se han de tener en consideración otros parámetros no tan economicistas, y vinculados al cumplimiento de los principios y a la satisfacción de las necesidades de los socios; ya que en caso contrario, si se estableciesen las partidas presupuestarias únicamente en base a ese excedente nos ubicaríamos en la pirámide de Archie Caroll, y nuestra actuación como cooperativa en cumplimiento de los compromisos sociales se estaría realizando por un alto grado de filantropía, más que de cumplimiento de los principios, identidad, idiosincrasia, doctrina, etc.

d) Incrementar la confianza en el sector a través de la transparencia. Por medio de la implementación del BSCoop y a la muestra de nuestros resultados, estaremos generando **mayor confianza en el sector** cooperativista y, en la EPS y el SFPS. Pues al desempeñarnos en un sector donde escasea ésta, la muestra de resultados con transparencia, la transmisión de información, etc., son elementos claves para su incremento.

2.3. ¿Por qué han de hacer Balance Social las cooperativas del Ecuador?

En primer lugar, por la entrada en vigor, tras su publicación en el Registro Oficial de 10 de mayo de 2011, con número de registro 444, de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario. A través de la cual, por su Disposición General Segunda, se establece que: "las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural"; motivo por el que las cooperativas principalmente, quedan obligadas a su presentación.

Sin embargo, debiera haber una respuesta a esta pregunta que ontológicamente fuese más evidente y lógica aún, y que se puede extraer de lo anteriormente comentado. Es decir, las entidades de la EPS y del SFPS, y en especial las cooperativas como forma empresarial más representativa del sector, deberían presentar su BS ya que no son unas organizaciones cuya finalidad es la acumulación de capital; ni siquiera la satisfacción de las necesidades de sus socios por medio del incremento del capital de éstos, pues existen otros métodos que distorsionan menos y no rompen con los principios de solidaridad y cooperación. De modo que, y en base a este razonamiento, no puede ser coherente que éstas presenten sus resultados por medio de unas herramientas y modelos de gestión y medición de resultados que fueron diseñados para mostrar los resultados de un sistema socio-económico, con bases y principios antagónicos a los que posee esta "Otra Economía". Es decir, un modelo (la contabilidad) hecho para medir la ganancia y posterior acumulación de capital por medio de la maximización de las utilidades y/o excedentes.

2.4. ¿Cómo se debe utilizar el Balance Social por parte de una cooperativa o entidad de la economía popular y solidaria?

Según lo visto hasta el momento se puede afirmar que el BSCoop no es una mera herramienta de cumplimiento normativo y/o supervisión para el ente rector y supervisor. Si bien ésta puede ser utilizada como tal, el modelo no fue elaborado bajo ese precepto; aunque la particularidad que posee Ecuador tras

la entrada en vigor de la LOEPS, puede derivar hacia convertir al modelo en herramienta de supervisión. Sin embargo, debemos trabajar para que se abra un proceso de empoderamiento del BSCoop por parte de las cooperativas y del resto de entidades de la economía popular y solidaria, para que a éste se le otorgue un uso como herramienta integral de gestión cooperativa[11] y de la economía social.

Desde la teoría general del BSCoop, su implementación se produce a manos de las cooperativas una vez que éstas adquieren un determinado grado de maduración, tanto a nivel individual por parte de cada uno de sus socios y directivos, como del grupo humano cooperativista al completo (como unidad); siendo tras esta maduración que la cooperativa adquiere conciencia de grupo y valora la importancia de comenzar a mostrar sus resultados[12]; para lo cual se verá necesitada de una herramienta que le permita mesurar y mostrar éstos, ya que la contabilidad tradicional no es representativa de sus actuaciones.

La normatividad de la economía popular y solidaria del Ecuador posee una especificidad y singularidad que la hace prácticamente exclusiva con respecto a otras normativas en cuanto a Balance Social. En este sentido, el citado marco regulatorio puede llegar a producir ciertas distorsiones en el sector, puesto que aquello que voluntariamente realizan las cooperativas en otros países tras el nombrado proceso de maduración, aquí se convierte en mandato y por tanto es de obligado cumplimiento. Estas distorsiones hacen referencia al empleo y utilización del modelo por parte de los usuarios, de modo que aquello que nace con el espíritu de ser una herramienta de gestión integral, puede interpretarse con una herramienta de cumplimiento. Ya que a través de éste, las cooperativas obviando la utilidad que la herramienta posee para ellas, pueden cumplimentar la información para enviar al ente controlador y no realizar los pertinentes ejercicios internos de análisis de los resultados. Nótese, que si se produjese esa realidad se estaría haciendo un mal uso del modelo.

---

[11] Como opinión personal el BSCoop debiera ser la única herramienta integral de gestión que se utilice para medir el accionar de las entidades de la economía popular y solidaria, complementándose para las entidades financieras con la contabilidad tradicional, debido al alto impacto que poseen en la sociedad en caso de cierre o intervención, pues funcionan con capital externo (ahorros) propiedad de los socios.

[12] Esto se produce principalmente cuando los socios y cooperados superan determinados procesos internos de cohesión que en la mayoría de los casos se presentan relacionados con las crisis de gobierno cooperativo y la representatividad. Estos deben dejar de pensar en individual para hacerlo en colectivo, han de ampliar su visión del grupo. De modo que desde su entrada en la cooperativa su unidad doméstica, en muchos aspectos, se debe ampliar al total del colectivo cooperativista.

En base a lo anterior, la SEPS debe evitar el uso del modelo como una herramienta de supervisión y cumplimiento, lo cual es una complicada tarea, pues se requiere indispensablemente de capacitación en el sector, principalmente de los dirigentes de las entidades. Sin embargo se están dando los pasos para que éstos y sus representadas sientan la necesidad de usarlo para la gestión de su entidad.

3. Formulario virtual para el envío de la información

La implementación de una metodología de BSCoop al interior de una cooperativa para gestionar de manera integral todas las actuaciones que ésta realice, es sin duda un laborioso trabajo que implica sustanciales modificaciones de sus procesos internos. En este sentido, la entidad se verá obligada a (re)sistematizar la mayoría de sus procedimientos para adaptarlos a esta nueva forma de gestión acorde a los principios rectores y valores de la economía popular y solidaria.

El procedimiento requiere de un cualificado acompañamiento por medio del cual se garantice la correcta puesta en marcha por parte de la dirección de la cooperativa de la citada herramienta. Este acompañamiento pasa por la realización de diversas actividades formativas, de capacitación y socialización para con los stakeholder de la cooperativa, de modo que todos sean co-partícipes del proceso, se empoderen del mismo y lo conviertan en un elemento de autocontrol.

Este acompañamiento se complica cuando las entidades supervisadas esperan que sea el ente supervisor quien se lo ofrezca, lo cual supone un arduo trabajo desde la SEPS por: motivos de tiempo (cumplimiento de plazos), tamaño del sector (alrededor de 3.400 cooperativas), contenido de la materia sobre la que hay que instruir (requiere más de una capacitación corta, pues se trata de acompañar en la implementación del modelo en la entidad), ruptura o alteración de la secuencia en el orden lógico de implementación del modelo (evitando el posible uso como herramienta de cumplimiento), etc. No obstante, desde la SEPS se trabajó en el diseño de un formulario de BSCoop que permitiera, a las entidades sujetas a la Ley, poder realizar esta actividad de la forma más correcta posible. De modo que al tiempo que cumpliesen con la legalidad pudiesen empoderarse del modelo, tomar las pertinentes medidas correctoras y percatarse de aquellas acciones o inacciones que a la fecha realizan o no, así como simplificar, al máximo, el trabajo que las entidades debieran realizar para cumplimentar éste y facilitar su apropiación.

Las pruebas piloto que se habían realizado con anterioridad para la validación de la metodología arrojaron entre otros resultados, la imposibilidad o el inconveniente del reporte de información por parte de las cooperativas a través de una estructura, principalmente debido al tamaño de ésta y a su posterior análisis por parte de la SEPS. Esta dificultad derivó en la búsqueda de una herramienta de encuesta y formulario, que permitiéndonos homologar el envío y los resultados, facilitase tanto la carga de la información como su posterior análisis, al tiempo que reducía al máximo los costes operativos de la organización, pues se pasó a prestar un servicio gratuito a las cooperativas.

La herramienta utilizada para el diseño de la encuesta y por consiguiente para el envío de la información por parte de las cooperativas fue "LimeSurvey". Una aplicación para el diseño de encuestas en línea, que está elaborada con código abierto y programada o escrita en PHP, al tiempo que utiliza bases de datos en formato MySQL, PostgreSQL y MSSQL.

4. Primeros resultados agregados de la información de Balance Social remita por las cooperativas

4.1. Lanzamiento del formulario de BSCoop al sector cooperativista para el levantamiento de la línea base

Con fecha 17 de abril de 2014, tras el periodo de diseño del formulario en línea, se procedió al lanzamiento de éste con la finalidad de comprobar su validez para el envío de la información sobre BS. El plazo establecido para el reporte de la misma finalizó el 12 de mayo del mismo año.

Con el objetivo de validar la herramienta de formulario, el envío se hizo a 112 cooperativas de los cuatro segmentos financieros, así como de los dos niveles y cinco sectores de cooperativas no financieras. Puesto que se trataba de una validación cualitativa de la herramienta, no fue preciso realizar una muestra (cuantitativa) representativa del sector; pues la finalidad, como ya se ha destacado, era validar la calidad e idoneidad del formulario, así como su funcionamiento.

La tasa de respuesta fue del 100% en unas pruebas pilotos voluntarias, lo que superó las expectativas que se tenían. Además se obtuvo un 63% de encuestas

completas (70 cooperativas) y un 37% de encuestas incompletas (42 cooperativas) dentro del plazo establecido. Desagregando los datos se puede comprobar que la mayor tasa de respuesta de las encuestas completas pertenece a las cooperativas no financieras con un 54%, mientras que las financieras lo hicieron en un 46%. Igualmente, debe ser mencionado que se lanzó la prueba con una tasa esperada de respuesta óptima afirmativa de encuestas completadas de 4 a 1, con dos encuestas completas por cada uno de los sectores, segmentos y niveles; destáquese que en todos y cada uno de ellos, la respuesta fue superior a la proyectada.

El resto de información recibida por la prueba piloto no se mencionará en el presente artículo principalmente por dos motivos: a) no forma parte del objetivo final de éste; b) puesto que la muestra fue seleccionada para validar la herramienta y no para valorar la calidad de la información que las cooperativas remitirían, dicha información no se considera representativa del sector cooperativista, principalmente por el posible sesgo producido en la selección de la muestra que trataba de validar otros componentes.

En este orden debe mencionarse que el lanzamiento de la encuesta se realizó sin el pertinente manual de ayuda, así como con algunos errores menores de forma; teniendo una explicación lógica el no envío del manual, en tanto que se pretendía conocer la claridad de la herramienta y las dificultades que suponía la cumplimentación de ésta, algo que se reduciría si se adjuntaba un manual de ayuda[13].

Con posterioridad a este ejercicio y previo al lanzamiento de la encuesta definitiva, se realizaron: tareas de socialización con organismos de integración (principalmente financieros), focus group con la finalidad de conocer las impresiones que ésta había producido en los partícipes, así como numerosas capacitaciones (principalmente a funcionarios de la SEPS) para que éstos pudiesen solventar las posibles dudas que surgiesen a las entidades que cumplimenten el formulario.

Una vez realizadas todas las correcciones pertinentes al formulario, se solicitó a la totalidad del sector cooperativista del Ecuador su colaboración en la cumplimentación del formulario de BSCoop a través de medios telemáticos para

[13] El modelo y los indicadores ya habían sido validados en pruebas piloto anteriores.

el levantamiento de la línea base, siendo la fecha máxima de remisión del mismo hasta el 11 de agosto de 2014[14].

Según puede comprobarse por la Tabla N° 1, el lanzamiento se realizó a 945 cooperativas financieras, distribuidas en sus cuatro segmentos, y a las 2.422 cooperativas que agrupan los sectores: productivos, de servicios (incluye transporte), de vivienda, y consumo, en sus dos niveles.

Tabla N° 1: Encuesta enviada y recibidas dentro del plazo establecido

Encuestas lanzadas					N° Encuestas recibidas en plazo	% respecto a su segmento y nivel
Cooperativas financieras		Segmento 1	489	945	184	37,63%
		Segmento 2	334		173	51,80%
		Segmento 3	84		51	60,71%
		Segmento 4	38		31	81,58%
		Reportaron como COAC con error de RUC(*)			4	--
Cooperativas No financieras	Vivienda	Nivel 1	228	2.422	33	14,47%
		Nivel 2	25		5	20,00%
	Producción	Nivel 1	251		24	9,56%
		Nivel 2	67		8	11,94%
	Servicios	Nivel 1	35		4	11,43%
		Nivel 2	18		3	16,67%
	Servicios - Transporte	Nivel 1	1.630		527	32,33%
		Nivel 2	157		54	34,39%
	Consumo	Nivel 1	2		1	50,00%
		Nivel 2	9		4	44,44%

(*) Si bien el envío de la encuesta se hizo de forma correcta a las cooperativas, en el análisis de la data se encontraron 4 cooperativas que no podían ser segmentadas ya que existía un error en su RUC o Razón Social.

Fuente: Catastro de organizaciones de la SEPS y encuesta de Balance Social.
Elaboración: propia.

4.2. Algunos datos relevantes extraídos del análisis de la data reportada.

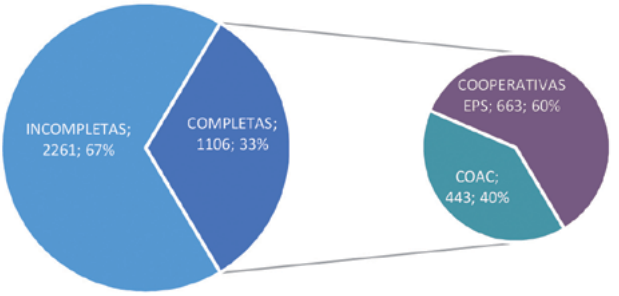
4.2.1. Datos sobre el lanzamiento y la recepción de información a 11 de agosto

Tras la concesión de diversas ampliaciones de plazo a numerosas cooperativas que solicitaron proceder con el envío de la información una vez

[14] Oficios circulares N° SEPS-IEN-2014-118 y SEPS-IEN-2014-11813, disponibles en la web institucional.
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=32fe78cc-2e23-4699-98b1-1a47a0f5b23a&groupId=613016
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=9252fc6e-830a-40fa-T93f9-1b861774c9f0&groupId=613016

finalizado éste (11 de agosto de 2014); el 12 de agosto se hizo un corte parcial para proceder a la realización del presente artículo. Como se puede comprobar por los datos de reporte que registraron las cooperativas (Tabla N° 1), el presente trabajo se realiza sobre el 32,84% de las encuestas lanzadas, lo que nos supondrá el 100% de las completadas dentro del plazo. En este orden, habiéndose lanzado ésta a 3.367 cooperativas (Figura N° 1), a fecha de corte existían 1.106 encuestas completadas al 100%, mientras que 2.261 cooperativas aún no habían completado en el plazo establecido, arrojándonos estos datos un primer resultado bastante impactante y positivo, pues el 100% de la entidades había procedido al llenado de la misma, si bien no todas habían cumplido con el plazo establecido para el reporte de la información[15].

Figura N° 1. Gráfica del envío de encuesta y del reporte de información en plazo.



Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

Como se puede comprobar en la Tabla N° 1, las cooperativas que componen el sector no financiero son mucho más numerosas que las del sector financiero. No obstante, todo hace suponer, en base a los prejuicios que se suelen tener sobre el sector, que las cooperativas financieras, supuestamente debido a su mayor grado de organización y a una intuida mayor sistematización de sus procesos, serían las cooperativas que mayor cumplimiento darían a los oficios circulares enviados. En este orden, los datos analizados (Figura N° 1, y Anexos II-A y II-B) nos muestran que del total de las encuestas completadas, el 40% corresponde a cooperativas financieras, mientras que el 60% corresponde a

[15] Nótese que nos encontramos ante un pedido de información nuevo para el total del colectivo cooperativista del país, de modo que el porcentaje de reporte es bastante importante, sobre todo ya que muchas de ellas desconocía qué era un Balance Social.

cooperativas no financieras; si bien el número de entidades que completaron la encuesta con respecto al total de cooperativas que forman parte de su sector, es mayor en el sector financiero (46,88%) que en el no financiero (27,37%).

Cabe indicar en este apartado, que el 80,20% de las cooperativas nunca ha aplicado una metodología de BSCoop, y que del 19,80% restante que afirma realizar BS, el 13,28% (del 19,80%) no hace públicos los resultados de su modelo de BS; lo cual indica carencia en la transparencia informativa, además de manifestarnos el alto desconocimiento existente sobre el proceso puesto en marcha. Por otro lado, este dato pone en valor el esfuerzo realizado por las entidades, quienes a pesar de no haber realizado nunca un Balance Social trabajaron para dar cumplimiento a la fecha, mostrándonos este porcentaje (80,20%) el amplio trabajo que tiene por delante la SEPS para que estas cooperativas interioricen el concepto y se empoderen del modelo para su uso como herramienta de gestión integral.

4.2.2. Caracterización de socios y trabajadores: Empleo y prelación del trabajo sobre el capital

La LOEPS y su Reglamento, actual legislación ecuatoriana sobre economía popular y solidaria, no establecen clasificación alguna por medio de su articulado para diferenciar a las cooperativas en base a su condición de “abiertas” o “cerradas”. Del mismo modo, las anteriores legislaciones sobre la materia, sean la Ley de Cooperativas de 1931, la de 1966, su Reglamento, o el Directorio de 2001, tampoco recogen esta clasificación; si bien el cooperativismo actual del país se autocataloga en base a estos dos conceptos.

Para encontrar el origen de citada clasificación hay que remontarse a 1985, año en el que una regulación dictada por la Junta Monetaria (JM-266-85 de 3 de julio) distingue entre cooperativas financieras abiertas y cerradas, basándose para ello en el destinatario final del ejercicio de su actividad, o usuario de ésta. De forma que ésta podía ser realizada en exclusividad con socios, o incluyéndose también a clientes (no socios). En este sentido, el objetivo de la regulación era normar el servicio y la diferencia, así como el traspaso de la supervisión por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que un grupo de cooperativas financieras abiertas (trabajan con socios y clientes) tendrían que salir de la extinta Dirección Nacional de Cooperativas.

No obstante, ésta regulación en el sentir general de la población sigue estando vigente, aunque no en la legalidad; siendo prueba de ello la auto-catalogación del 33,33% de las cooperativas que respondieron dentro de la fecha de corte como cooperativas cerradas. La mayoría de estas cooperativas se presentan vinculadas a una determinada comunidad, a una empresa específica o a trabajadores de una institución perteneciente al Estado (especialmente maestros y educadores), choferes profesionales, etc. Igualmente, y si bien esta catalogación se hizo en 1985 para las cooperativas financieras, cuando se desagrega el porcentaje (33,33%), vemos como tan solo el 24,58% pertenece al ramo, siendo el resto de los demás sectores; mayoritariamente de transporte (el 65,31%). Aunque la normativa de la Junta de Regulación no afectaba a estos grupos de actividad, citada auto-catalogación implica que las cooperativas de transporte están poco dispuestas a aceptar la incorporación de nuevos socios, algo que en parte se debe a la licencia que poseen para trabajar, y a que con ella hay unos cupos.

El análisis de la información reportada nos muestra unos datos importantes que vienen a poner de manifiesto el peso del sector en la sociedad ecuatoriana, pues con algo más de 15 millones de habitantes y la información actual, se puede afirmar que, al menos el 25% de la población es socio/a de una de estas cooperativas; reportando las 1.106 cooperativas 3.952.108 de socios[16] distribuidos en: 2.203.426 socios de sexo masculino, 1.714.973 de sexo femenino y, 33.709 personas jurídicas. No obstante, han reportado información que matiza y complementa la anterior, y que puede llevar a confusión, pues estas mismas cooperativas tienen catalogados al 35% de sus socios como inactivos (1.449.391 de 4.137.929[17]), si bien no existe normatividad alguna que haga tal clasificación ni distinción, existiendo tan solo la condición de socio[18]. Además, de esta caracterización el 5,57% de los socios es perceptor del Bono de Desarrollo Humano, lo cual podría indicar, salvo la existencia de error en la data por falta de información en las cooperativas, que éstas no están significativamente conformadas por aquellos sectores considerados como los

[16] El 26,93% (1.064.471 socios) poseen una antigüedad como socio en la cooperativa superior a los 10 años.

[17] Los datos enviados muestran cierta inconsistencia en el reporte, pues el total de socios reportados según caracterización por sexo diverge en 185.821 socios del total de socios según su condición de actividad.

[18] Según la información reportada, una característica común para una gran parte de ellas es la consideración de socios inactivos para todos aquellos que llevan más de seis meses sin realizar operaciones o movimientos en sus cuentas de ahorro o crédito; mientras que para el sector no financiero, éstas consideran a un socio como inactivo cuando deja de participar en la vida de la cooperativa, asambleas, consejos, comités, etc.

más desfavorecidos del país, ya que el peso de estos colectivos es reducido en el total de los socios.

En cuanto al empleo directo generado por el sector cooperativista en el país, los datos recibidos muestran que la incidencia de éste es mayor en la población femenina que en la masculina, de modo que de los 17.432 empleos existentes, el 51,70% son mujeres (9.013). El 49,87% de los trabajadores posee, además, la condición de socio de la cooperativa[19]. Desagregando estos datos podemos encontrar que el 84,44% de estos empleos es generado por COAC (14.719), mientras que solo el 15,56% es generado por el resto de sectores no financieros; aunque si vinculamos estos resultados con el total de socios que posee cada uno de estos sectores, tal y como se puede extraer del Anexo III, observamos que las COAC poseen el 98,80% de los socios (3.904.633), mientras que los sectores no financieros cuentan con el 1,20% (47.475), lo que nos indica que proporcionalmente éstos sectores productivos y no financieros generan bastante más empleo, por socio de la cooperativa, que el sector financiero; si bien es el financiero el que genera el grueso de los empleos del cooperativismo en el país. Menciónese dentro de este apartado, que solo el 44,58% (493) de las cooperativas incluyen en su política de contratación de personal, el conocimiento previo por parte de éstos, de aspectos relacionados con el cooperativismo o la economía popular y solidaria; aspectos que en el futuro se medirán dentro de este modelo de BS, y que pueden ser indicativos de la carencia de gestión cooperativa, ya que los trabajadores encargados de la operatividad diaria, por su falta de formación, pueden gestionar éstas como si se tratase de empresas de capital.

Un detalle o análisis más exhaustivo de la data nos muestra que el número de socios que poseen las cooperativas de transporte 28.117 (el 59,22% del sector no financiero) genera el 86,95% de los empleos cooperativistas no financieros (2.359); lo cual puede presentarse como un importante nicho de empleo. Así mismo, debe tenerse en consideración que el 16,64% de las cooperativas (184) han afirmado que sus socios contratan a trabajadores (perteneciendo el 65,21% de

[19] Nótese que los socios de las cooperativas no tienen la condición de trabajadores (no estamos ante cooperativas de trabajo asociado), de modo que los 28.117 socios de las cooperativas de transporte, aunque trabajen asociados en una cooperativa son auto-empleados y no tienen la condición de trabajador asalariado de ésta. Es decir, si las cooperativas de transporte pasasen a ser de trabajo asociado, con bastante seguridad el total de empleos generados por el cooperativismo se incrementaría en una porción igual o mayor al número de socios del sector cooperativista de transporte; pudiendo ser éste mayor, ya que muchos de ellos a su vez actúan como empleadores.

éstas, 184 cooperativas, al sector de transporte), y que el 48,36%[20] de éstas (89) afirman contar con mecanismos de control sobre sus socios para que éstos, quienes a su vez ostentan la condición de empresario, cumplan con toda la normativa laboral que afecta a sus empleados (que no tienen vinculación con la cooperativa aunque conduzcan un coche que tiene los emblemas de ésta). De modo que la citada problemática puede abrir interesantes investigaciones sobre el sector.

En cuanto a la política salarial de la cooperativa (Anexo IV), se encuentre establecida en un documento interno, o no, vemos como existe un alto porcentaje de cooperativas (el 46%) que consideran que este asunto no es de su aplicación, o que simplemente no han tratado éste con anterioridad; entendiéndose por la respuesta, que no sienten la necesidad de poseer citadas políticas internas. Relacionado con esta información, tan solo el 12,93% de la entidades (143) mantienen una mayor rotación de personal de escalas inferiores que el producido en las escalas superiores. Estas cooperativas (las que han reportado) pagan un salario máximo anual promedio de USD 12.478,40 que cuasi duplica el salario mínimo promedio anual de éstas mismas (USD 6.444,69)[21]; oscilando los ratios entre el máximo y el mínimo salario anual pagado en una entidad entre: la paridad y, en el otro lado, una relación de USD 158 a 1. No obstante, la cooperativa más inequitativa no posee el mayor salario pagado, siendo su máximo anual de poco más de USD 24.000, mientras que existen entidades con salarios anuales superiores a los USD 100.000, e incluso alguna de ellas paga más de USD 180.000. En este sentido, el 12,84% de las cooperativas (142) afirma cancelar un salario mínimo superior al SBU.

Continuando con la política salarial de las cooperativas, debe indicarse que solo el 10,49% de éstas realizan acciones destinadas a reducir la brecha salarial existente entre el mayor y el menor salario pagado, perteneciendo el 82,76% al sector financiero. Igualmente, el 14,47% (160 cooperativas) han afirmado que evitan la presencia de sindicatos en la organización, y, solo el 6,06% de las cooperativas (67) tienen representantes de los trabajadores (sindicatos o no). El empleo aquí considerado, es denominado en este modelo como trabajo mercantil o asalariado.

[20] El total de cooperativas que afirman realizar estas tareas de control asciende a 326, un 28,48% del total de cooperativas, dato que muestra cierta incongruencia puesto que existen numerosas entidades que realizan citadas labores de control y al mismo tiempo han reportado que sus socios no contratan a trabajadores, aunque también puede ser un control previo.

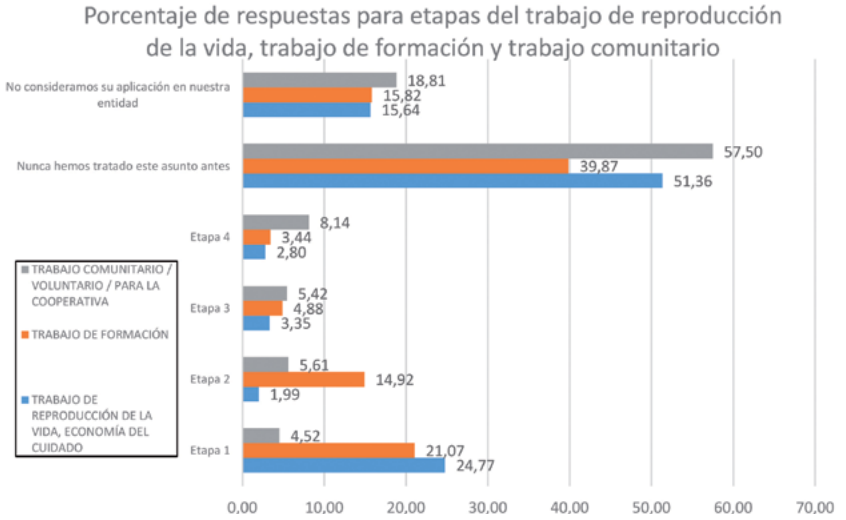
[21] El promedio se ha realizado tomando en consideración las cooperativas que han reportado salarios (678), y no el total de cooperativas sobre las que se realiza el trabajo.

El modelo de BSCoop de la SEPS mesura dentro de su Macrodimensión uno, Dimensión primera, tres tipos de trabajo adicionales y en parte relacionados con la encuestas del uso del tiempo. En una revisión del artículo de Páez (2013) podemos ver cómo estas categorías incluyen el uso y finalidad que las personas dan a su tiempo, y cómo influye el trabajo asalariado y su relación con la cooperativa, para que éstos puedan realizar otras tareas. En este sentido y a modo de síntesis tenemos que por un lado el trabajador vende parte de su tiempo a la cooperativa a cambio de un salario, en lo que viene a denominarse trabajo mercantil, pero además realiza otras tareas, tanto o más importantes que éste, estrechamente relacionadas y vinculadas con el sustento de su vida y familia (trabajo de reproducción de la vida o economía del cuidado), aunque sobre ellas influye de forma directa el empleo o trabajo asalariado. Igualmente, se mide el tiempo que se destina a la formación personal al margen de las capacitaciones de la entidad, así como el trabajo que éste realiza para la comunidad, entendiendo por ésta última y para este caso, a la cooperativa, aunque para tareas al margen de sus labores y que realiza, normalmente, por su doble condición de socio y trabajador.

La Figura N° 2 nos muestra el compromiso o disponibilidad que ofrecen las cooperativas para que sus socios puedan realizar el resto de trabajos, al margen del asalariado o mercantil. Así, para el trabajo de reproducción de la vida o economía del cuidado, el 67,00% de las cooperativas considera que éste no es de aplicación para su entidad (15,6%) o simplemente es un asunto que nunca han tratado con anterioridad (51,4%)[22]. El principal argumento dado para no realizar estas acciones se centra en la inexistencia, o escasa presencia de trabajadores, así como que sus socios, principalmente en las cooperativas de transporte, son dueños de sus horarios y pueden realizar este tipo de tareas sin que nadie se lo impida. En cuanto al resto de posibles respuestas, el 24,8% de las cooperativas se ubica en la etapa primera que implica la predisposición y disponibilidad por parte de la cooperativa para que sus trabajadores puedan realizar estas actividades, si bien han de recuperar el tiempo a posteriori. Las tres restantes etapas, considerando la cuarta etapa como aquella de mayor compromiso, solo suman el 8,1% de cooperativas (2,8 % en la etapa cuatro, 31 cooperativas).

[22] En una primera versión del modelo más amplia, para estas tres clasificaciones de empleo existían indicadores cuantitativos. No obstante, se decidió eliminar éstos puesto que las cooperativas sobre las que se realizaron las pruebas pilotos del modelo mostraron una elevada dificultad para reportar información, ya que no realizaban este tipo de actividades.

Figura N° 2



Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

En cuanto al trabajo de formación (realizado por los socios y trabajadores en aquellas áreas que libremente decidan, aunque no estén directamente relacionadas con sus tareas en la cooperativa) y medido éste en relación a la facilidad que otorga la cooperativa para que puedan realizar mencionadas tareas sin que el trabajo asalariado influya de forma negativa; los datos muestran resultados bastante similares al anterior. Así, 55,7% (616 coop.) se ubican entre aquellas que no han tratado antes el asunto (39,9%) o no lo consideran de su aplicación (15,8%); siendo las causas de estas respuestas similares.

Para el trabajo voluntario o para la comunidad, el 76,3% de las cooperativas se han ubicado dentro de las dos etapas mencionadas, lo cual es un resultado llamativo cuando el trabajo voluntario forma parte de la identidad cooperativa, de la economía social y de la economía popular y solidaria; aunque éste es realizado normalmente por los socios, y no por los trabajadores. No obstante y como ya se enunció en el apartado correspondiente, el 49,87% del total de los trabajadores del sector cooperativista también es socio de la cooperativa para la cual trabaja. Personalmente considero que es posible que

alguna entidad no haya asimilado bien los conceptos, pues tras haber visitado diversas de ellas, se puede afirmar que realizan este tipo de tareas, bien sean mingas u otro tipo de actividades.

4.2.3. Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales

La principal diferencia que podemos encontrar entre la economía social, el cooperativismo como su forma empresarial más representativa, o la economía popular y solidaria, con el resto de formas económica capitalistas, se encuentra en que las primeras se basan y tienen su finalidad en la satisfacción de las necesidades de sus socios y cooperados, mientras que el resto de formas económicas se centra principalmente, en la acumulación de capital por medio de la maximización de las ganancias (prácticas también realizadas por el cooperativismo cuando éste se distancia del cumplimiento de sus principios y valores).

Al margen de la autarquía realizada de forma individual y no por medio de la unidad doméstica, la satisfacción de las necesidades buscada por las formas organizativas (empresariales o no) que componen la economía social y solidaria, difícilmente puede realizarse sin la existencia de algún tipo de intercambio (lo cual no justifica la existencia de prácticas comerciales o de negocios, siendo imprescindible la diferenciación entre el valor de uso y el de cambio). Por lo tanto, una de las características fundamentales que han de cumplir las organizaciones que tratan de satisfacer las necesidades de un determinado colectivo, es la unión de sus miembros, quienes con unas carencias comunes y en base a la cobertura de éstas, suelen unirse. En este sentido, la satisfacción de las necesidades a través de la unión de los miembros, y por medio del ejercicio del intercambio (con prácticas más o menos comerciales) da pie a la siguiente dimensión que trata de medir aquellas prácticas solidarias de intercambio y comercio para la satisfacción de necesidades por medio de la unión y priorizando al colectivo sobre la individualidad.

El análisis de los datos reportados arroja unos resultados bastante llamativos que debieran ser interpretados con cautela, principalmente debido a la carencia de un proceso formativo previo que capacite a los miembros de las entidades y que propicie el empoderamiento del modelo por parte de éstas; como ya se mencionó en los apartados teóricos previos. En este sentido, el indicador de profundidad de esta dimensión nos revela que el 60,7% de las cooperativas (671) no han tratado antes este

asunto, así como que el 10,9% (121 coop.) consideran que este tipo de programas que otorgan prelación a la colectividad, no son de su aplicación. Es decir, solo el 28,4% de las cooperativas (314 de 1106) realiza alguna actividad de las que se detallan en los siguientes párrafos, de las cuales, algo más de la mitad, el 14,5% (160 coop.) los realiza, aunque vincula directamente el monto destinado al excedente obtenido en ejercicios anteriores[23], lo cual limita la función social del capital. Lo preocupante de esta información, al menos para el autor, no es el 60,70% de entidades que no ha tratado el asunto con anterioridad, pues es posible que numerosas cooperativas realicen alguna actividad, y que no hayan asimilado el concepto y por tanto no hayan reportado información, algo que se puede originar en la carencia del mencionado proceso formativo previo; sino que es el 10,9%, pues decir que no le son de aplicación estos programas, es renunciar al cumplimiento de parte de los principios y valores del cooperativismo y de la economía popular y solidaria.

Por medio de un estudio más detallado de los datos, y partiendo de la existencia de diversos bloques dentro de la dimensión, se deben nombrar las siguientes actividades o programas: adquisición asociativa, realizados por el 6,24% de las cooperativas (69), o comercialización asociativa, con 25 cooperativas que realizan este tipo de programas (2,26%)[24]. Una posible interpretación (personal) de estos datos, no muy halagüeños en una primera instancia, puede ser que: a) desconocimiento[25], parte de las cooperativas puede que aún no hayan asimilado estos conceptos, de modo que en la actualidad pueden estar ejerciendo dichas prácticas desconociendo que se llamen así; b) funcionan o están siendo gestionadas bajo lógicas de funcionamiento capitalistas.

Junto a lo anterior, esta dimensión también incluye: programas de salud preventiva y prepagada, donde 61 cooperativas han invertido USD 86,19 por cada uno de los 3.823 usuarios reportados (socios, trabajadores, o familiares de ambos), habiendo aportado éstos solo en 1,06% del total invertido; servicios de alimentación

[23] Una pregunta similar, sobre si la cooperativa proporciona planes de beneficio colectivo a sus socios, nos muestra que el 72,8% de éstas, no ha tratado el asunto o creen que no le es de aplicación, de modo que tan solo el 27,2% de las entidades los posee.

[24] Ejercicio de compras y ventas para satisfacer necesidades por medio de la unión, ejercicio que permite la obtención de condiciones ventajosas dentro del mercado.

[25] Citada reflexión o interpretación personal está basada en el conocimiento de la existencia de numerosas cooperativas, como las de transportes, que compran repuestos en común; de producción, que compran los insumos en común; o de vivienda, quienes normalmente realizan todas sus compras como comercialización asociativa y no las han incluido (tan solo 2 de las 38 que han completado la encuesta).

para trabajadores, con 116 cooperativas que poseen dicho servicio para el que los trabajadores solo han aportado el 2,80% del monto total; servicios jurídicos y tributarios, 84 cooperativas (57 de ellas pertenecientes al sector de transportes, lo cual indica que es una práctica común en éste grupo) han dado cobertura a 7.469 usuarios; o, seguro exequial entre otros, donde 60 cooperativas han ofrecido este servicio con cobertura a 35.662 usuarios. Además, en cuanto a las aportaciones realizadas a diversos fondos solidarios que poseen algunas cooperativas se debe citar que: 51 cooperativas cuentan con fondos de pensiones y cesantías para sus trabajadores, hay 37 cooperativas con fondos de empleados o cooperados (diferentes a los anteriores ya que se pueden retirar los aportes antes de la cesantía), 151 cooperativas detentan fondos mortuorios (el 56,95% de éstas pertenecen al sector de transportes mientras que el 38,41% pertenecen al sector financiero), 130 cooperativas tienen fondos de accidentes o calamidades (el 79,23% de éstas pertenecen al sector de transportes), y 36 cooperativas han creado la comisión de ahorro[26] con aportes de los socios.

Como se puede comprobar, el beneficio que ofrece la realización de estos programas es elevado, tanto para los trabajadores como para los socios y sus familiares. Así, con independencia de las cooperativas que posean éstos, se puede ver cómo la unión, la solidaridad y el privilegio de la colectividad, coadyuva a la cobertura de unas necesidades que de otro modo difícilmente serían satisfechas; al menos en unas condiciones tan favorables como las que se muestran. De modo que, siendo pocas las cooperativas que poseen este tipo de programas, lo cual puede indicar una cierta carencia en el cumplimiento de los principios y valores, tanto la muestra de las ventajas que tiene la realización de éstos, como la puesta en marcha de programas formativos para que las entidades y sus socios se empoderen del modelo, puede facilitar un cambio en la tendencia.

4.2.4. Aspectos relacionados con el gobierno cooperativo, la autogestión y la autonomía y, la libre entrada y salida de socios

Sin valorar cuantitativamente la entrada y salida de socios de la cooperativa, así como el incremento o decremento de éstos, al ser la data parcial, se hace

[26] Los programas enunciados en este apartado, en una horquilla que oscila entre el 20% y el 40% según el programa, han sido decididos por la gerencia de la cooperativa en base al resultado del ejercicio del año anterior

necesario conocer cuáles son las políticas a través de las que éstos pueden entrar y salir libremente, y sin discriminación, de la entidad. En este sentido, la práctica totalidad de entidades afirma poseer un documento, normativa o política (escrita o no), por medio de la cual se establece el procedimiento para la incorporación (91,9% de las cooperativas) o salida (88,5% de las cooperativas) de socios.

Si bien la incorporación o salida de socios a la entidad, libre y sin discriminación alguna, es un elemento fundamental en el cooperativismo, es igual de importante conocer qué sucede una vez que los socios forman parte de ésta, cuál es la composición de los órganos de dirección, la política de acceso a éstos, la facilidad de participación en los lugares para la toma de decisiones, etc. En este sentido y según puede observarse en la Tabla N° 2, si bien hay una cierta tendencia a la paridad de género en cuanto a la composición de la masa social, podemos ver cómo los órganos de dirección y decisión de las cooperativas están compuestos mayoritariamente por hombres en todos y cada uno de ellos; siendo la participación de las mujeres inferior al 21,11%, aunque representan el 43,77% de los socios. A colación de lo anterior, debe indicarse que el 37,1% de las cooperativas dicen poseer políticas expresas que prohíben la discriminación por cualquier causa para acceder a los cargos institucionales o dignidades de la entidad. Las posibles causas sobre el porqué de la escasa participación de las mujeres en los órganos de dirección no se han preguntado; lo cual queda como una pregunta para una futura investigación, si bien es posible que los motivos puedan ser externos a la propia organización.

Tabla N°2. Composición de los órganos de dirección en cuanto al género de sus miembros

	% de hombres	% de mujeres
Número de socios(*)	56,2 3%	43,77%
Presidente	87,25%	12,30%
Gerente	78,84%	20,16%
Miembros del Consej o de Administración	78,89%	21,11%

(*) Para el cálculo de estos porcentajes se han abstraido los socios con personalidad jurídica (33.709).

Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

En cuanto a la rotación que se produce en los cargos de dirección y dignidades de la cooperativa, tomando para ello como referencia un período de

5 años, los datos muestran que: el 43,28% de las cooperativas han mantenido una cuota de miembros inferior al 30%; el 34,32% de las cooperativas han mantenido una cuota de miembros comprendida entre el 31% y el 60%; mientras que 22,40% de las cooperativas han mantenido una cuota de miembros superior al 61%. Igualmente y para la duración de los gerentes en el cargo, el 81,41% de éstos oscila entre los cero y los cinco años, mientras que el 8,14% tiene una duración en el cargo superior a los 10 años. Tal vez estos datos, tal y como se presentan no muestren mucha información; no obstante, para poder determinar un número de años óptimo en los cargos, así como la rotación en los puestos, es necesario partir de algún conocimiento previo sobre qué existe hoy en día. Con estos datos, todo parece indicar que existe una escasa rotación, al tiempo que una larga duración ocupando cargos; siendo la LOEPS un buen instrumento para regular esta situación, propiciando ciertos cambios y rotaciones por medio del nuevo registro de entidades, socios y directivas.

Profundizando en aspectos relacionados con el Gobierno Cooperativo, y para la celebración de reuniones de los órganos de decisión de la cooperativa (asambleas), es el artículo 30 del Reglamento General de la LOEPS[27] donde se determinan los mínimos a cumplir. En este orden, por medio de la Tabla N° 3, se puede observar un estricto cumplimiento de la normativa en cuanto a la celebración de asambleas generales ordinarias y extraordinarias, al mismo tiempo, se realizan bastantes más consejos de administración que asambleas. La participación en el sector financiero se produce con una cierta paridad de género, oscilando entre: el 39,5% de participación de mujeres en el segmento cuatro y el 49,08% en el segmento uno[28].

[27] Art. 30.- Clases de asambleas.- Las asambleas generales, serán ordinarias, extraordinarias e informativas. Las asambleas generales ordinarias se reunirán por lo menos dos veces al año. En la primera asamblea anual, que se reunirá dentro de los primeros tres meses del año, se conocerá, aprobará o rechazará los informes económicos y de gestión del Gerente y directivos; los estados financieros; se elegirá a los consejeros, cuando proceda estatutariamente, y se tratará cualquier otro asunto que conste en el orden del día determinado en la convocatoria.
Las asambleas generales ordinarias de las cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuarse anualmente. Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria

[28] El segmento tres rompe esta tendencia con una abrumadora participación masculina que supera el 96%.

Tabla N° 3. Sesiones promedio de los órganos de dirección y decisión.

			Promedio Asambleas ordinarias	Promedio asambleas extra-ordinarias	Promedio de consejos de administración
Cooperativas financieras		Segmento 1	2,5	1,9	9,60
		Segmento 2	2,9	1,7	17,50
		Segmento 3	2,0	2,7	33,24
		Segmento 4	1,0	2,2	28,61
		COAC con error de RUC	3,5	1,5	6,00
Cooperativas No financieras	Vivienda	Nivel 1	3,7	4,2	10,85
		Nivel 2	2,6	46,2	10,80
	Producción	Nivel 1	2,1	5,1	5,58
		Nivel 2	3,3	2,1	8,38
	Servicios	Nivel 1	3,8	6,0	4,75
		Nivel 2	2,0	1,3	11,33
	Servicios - Transporte	Nivel 1	4,4	5,9	11,87
		Nivel 2	4,5	7,1	24,57
	Consumo	Nivel 1	3,0	5,0	2,00
		Nivel 2	22,3	41,0	13,50

Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

Otros datos relacionados con el gobierno cooperativo son: el 24,41% de las cooperativas dice desconocer este concepto, lo cual no quiere decir que todas las demás posean un Código de Buen Gobierno Cooperativo; ya que solo el 22,96% de las cooperativas afirma poseerlo. Dato que contrasta con el 33,00% de entidades que han afirmado poseer un Código Ético, pieza principal de un Código de Buen Gobierno. De modo que se observa la existencia de un 10,04% de cooperativas que posee Código Ético, pero no Código de Buen Gobierno. Además, según los datos, existe un 52,62% de cooperativas que conociendo qué es el Gobierno Cooperativo, aún no poseen Código, suponiendo que al menos el 10,04% de éstas, ya tendría el Código Ético elaborado, con lo que tienen gran parte del trabajo ya elaborado.

Junto al Gobierno Cooperativo, otro aspecto que se valora dentro de la autogestión y la autonomía es la relación que las entidades de la economía popular y solidaria mantienen con organizaciones no pertenecientes a este sector, así como con el gobierno[29]. En este sentido se destaca que el 57,2% de las cooperativas

[29] Se excluyen las relaciones con otras organizaciones de la EPS y SFPS puesto que éstas se encuentran dentro de la cooperación y la integración sectorial.

no han tratado este asunto o considera que no es de su aplicación, de modo que no buscan la realización de acuerdos con otras entidades, ni siquiera para fines comerciales y lucrativos, algo que sí hace el 21,9%; mientras que el restante 20,90% prioriza que éstos se produzcan con entidades de la EPS y del SFPS. Igualmente, el 20,97% de las cooperativas afirma poseer acuerdos comerciales o de negocio con otras organizaciones no cooperativas o que no son miembros de la EPS y del SFPS; y el 18,80% considera que sus resultados han mejorado tras el acuerdo que poseen con estas organizaciones. No obstante, solo el 17,63% de cooperativas ha respondido sí a las dos preguntas, de modo que aparece un error o inconsistencia en la información de un 1,16%.

Referente a la independencia del Estado, partidos políticos y demás organizaciones con influencia en la sociedad, en aras de mantener la autonomía de la organización, el 21,8% afirma realizar contribuciones, donaciones o apoyar determinadas causas, si bien los aportes realizados y la decisión ha sido tomada por la asamblea. En este orden, el 41,9% de la cooperativas posee alguna medida, políticas, o realiza actuaciones, e incluso es reconocida por el público por su lucha contra la corrupción (4,2%).

Un 30,65% de las cooperativas han afirmado poseer medidas sancionadoras para los socios y empleados que se encuentren involucrados en coima o favorecimiento de agentes del poder o del orden público.

Por otro lado, un 1,17% de cooperativas indican la existencia de directivos involucrados en procesos judiciales sobre corrupción, mientras que un 2,71% posee directivos que han sido mencionados negativamente en la prensa por motivos relacionados con la gestión de la cooperativa. Estos datos vienen a instaurar una cierta tranquilidad en el sector por medio del incremento de la confianza, pues el número de entidades con miembros en procesos judiciales vinculados al negocio es mínimo.

4.2.5. Participación económica y distribución de utilidades y excedentes

En cuanto a la concentración de aportes sociales, aspecto mesurado dentro del modelo junto a la distribución equitativa de utilidades y excedentes; el dato más significativo nos muestra que el 21,3% de las cooperativas aún no han

tratado el asunto antes (o cree que no le aplica, 4,8%), lo cual implica, de alguna que otra manera, que aún no han contemplado el cumplimiento del artículo 49 de la LOEPS, por medio del cual, un socio solo podrá disponer del 5% del capital social de las COAC, y para el caso del resto de sectores, como máximo un 10%. Además de esto, el resto de entidades, como mínimo, cumple con citado artículo (37,7%) y de ahí van avanzando en las etapas del indicador, hacia la creación de políticas e instrumentos por medio de los cuales se consiga que todos los socios tengan el mismo número de certificados de participación y porcentaje del capital social. Junto a estos datos, debe señalarse que en el 60,03% de las cooperativas (664) todos sus socios poseen el mismo número de certificado y aportaciones sociales, de las cuales el 14,90% pertenece al sector financiero (99), y el 85,10% al resto de sectores (565); destacándose dentro de este grupo el sector de transporte con un 89,91%[30]. Por otro lado, solo el 27,57% de cooperativas capitaliza los certificados de aportación de sus socios, siendo el mayor número las entidades del sector financiero (67,21%, 205 COAC). Además, el 5,60% (62 coop) han afirmado otorgar un trato preferencial a los socios fundadores, de ellas un 75,80% son COAC, si bien no se han preguntado cuales son las acciones que implican un trato preferencial.

En lo referente al destino y distribución de utilidades y excedentes, vuelve a llamar la atención que existe un 22,2% de cooperativas (245), que aun consideran que éstos asuntos no le son de aplicación, o no los han tratado aun; cuando el artículo 50 de la LOEPS establece cuáles serán los mínimos, mismos que aparecen en la etapa uno del indicador de profundidad. Otro dato interesante que arroja este indicador es que, al menos, el 15,9% de la cooperativa dota el fondo irrepartible de reservas por encima del 50% estipulado en la Ley; de forma que incrementan la capitalización de la cooperativa, algo que le permitirá realizar inversiones futuras con autofinanciación.

En cuanto a la distribución de las utilidades y de los excedentes, el 26,67% de las entidades ha afirmado realizar este reparto en base a los certificados de aportación; y el 26,22% dice que realiza este reparto por igual entre todos sus socios con independencia del valor de sus aportes y certificados.

[30] Menciónese que en la mayoría de estas cooperativas de transporte, las unidades son propiedad de los socios y no forman parte de los activos de la entidad, ni de los certificados de aportación de socio. Situación que puede generar diferencias entre ellos y en la nivelación.

4.2.6. Datos sobre educación, capacitación y comunicación

Por medio de la Macrodimensión cinco, el modelo trata de dar medida a todas aquellas actuaciones que realiza la cooperativa y cuya finalidad es el desarrollo de las capacidades de los actores (socios, trabajadores, etc.). En un principio, tal y como se puede observar en el modelo, éste se dividen en: el propio desarrollo de las capacidades, que incluye la educación o formación en el sistema económico popular y solidario; la asistencia técnica direccionada hacia la adquisición de conocimientos que inciden directamente en la cadena de valor primaria y en la trasmisión de éstos; y, la capacitación para la formación en aspectos secundarios de la cadena de valor, o más específicos y puntuales. No obstante, por la información que se pudo extraer de las pruebas piloto y de las diversas visitas a las cooperativas, los indicadores se redujeron puesto que las entidades no poseían información para reportar, y muchas de ellas ni si quiera realizaban acciones formativas y de capacitación para sus socios y trabajadores, fuese cual fuera la temática.

En cuanto a los datos reportados, llama la atención que el 43,8% de las entidades (484) no realicen actividades alguna de formación para sus trabajadores o socios (el 6,6% no consideraron su aplicación para la entidad y el 37,2% no ha tratado este asunto antes). Del resto de entidades, el 31,6% posee un plan de formación (etapas 2, 3 y 4), mientras que el resto (24,6%) realizan estas actividades fuera de todo plan y presupuesto, es decir, en base a las necesidades que detecta en cada momento la gerencia. Por medio de actividades formativas han recibido capacitación un total de 16.695 trabajadores, lo que supondría un 95,77% de ellos, si solo se hubiese realizado una sesión de capacitación en cada una de la entidades y ningún trabajador hubiese asistido a más de una capacitación; datos estos imposibles de contrastar con este formulario de BSCoop. En este sentido es importante saber que como mínimo el 56,2% de las cooperativas destina fondos para la formación o la capacitación de sus trabajadores (alguna de ellas también para los socios, principalmente las no financiera).

Destáquese como nota anecdótica que pone de manifiesto la importancia del modelo de BSCoop, que diversas entidades, de las ubicadas en el 37,2% que nunca ha tratado el asunto con anterioridad, iniciaron procesos de capacitación tras su participación en las pruebas piloto; pues mediante la cumplimentación del modelo se percataron de la importancia que posee la realización de programas formativos y de capacitación para sus socios y trabajadores. De modo que son

acciones como ésta, la que dan sentido y justifican el uso de la herramienta como modelo de gestión integral cooperativo.

Dentro del presente apartado se incluyen además de las acciones de comunicación algunos gastos o montos invertidos en promocionar el sector. En este sentido, lo destinado a la promoción de la entidad y el resto de la economía popular y solidaria, no por publicidad, sino a través de eventos, ferias, conferencias, etc., tuvo un promedio de USD 2.015,90 por entidad; ascendiendo el monto gastado en publicidad hasta un promedio de USD 8.610,55, el sector financiero ha realizado un 99,46% del gasto[31]. Dato que pone de manifiesto una importante lucha por ampliar las cuotas en el mercado financiero, compitiendo con el resto de entidades, sean bancos o COAC.

4.2.7. Intercooperación e integración sectorial

Como ya se conoce, el sector cooperativista y de la economía popular y solidaria tiene entre sus principios el de la cooperación (no se hace necesario disertar sobre reciprocidad, redistribución, o solidaridad). No obstante, ésta cooperación no se debe producir tan solo entre los miembros de la entidad, sino que éste debe ser uno de los pilares sobre los que se edifique la cooperativa, de modo que su aplicación no se circunscriba a la organización sino traspase sus barreras; generando cada vez más relaciones con otras cooperativas basadas en este principio que permita, entre otras, beneficiarse de las economías de escala, etc.

En este sentido, los datos nos muestran que el 79,4% de las cooperativas no ha considerado la realización de este tipo de convenios y acuerdos de beneficio mutuo, lo que implica que: a) existe una escasez de cooperación, simbiosis o articulación del sector, al tiempo que se abre un gran campo de trabajo para el diseño de políticas públicas cuyo destino y objetivo final, sea el fomento del cooperativismo y de la economía popular y solidaria; y b) se pueden estar realizando este tipo de acciones cooperativas con otras organizaciones de la economía popular y solidaria, aunque éstas no se encuentren formalizadas en ningún tipo de convenio y sean materializadas de forma esporádica.

[31] Ambos promedios están realizados en base a las cooperativas que han realizado aportes, y no tomando como base las 1.106 que han reportado información.

Sin embargo, en cuanto a la participación en los organismos de integración la información es diferente, pues al menos el 52,18% de entidades afirma participar en ellos, así como utilizarlos para su actualización, el debate, etc. Distribuyéndose éstas, que dicen participar en los organismos de integración de la siguiente forma: el 52% son COAC, mientras que del 48% que aglutina al resto de sectores, el 95,93% son cooperativas de transporte.

Los mencionados procesos de intercooperación o integración sectorial no son fáciles de acometer, pues entre otras implica dejar de funcionar como una sola organización para adquirir una visión más amplia y de colectividad. Es, éste, un proceso similar al que debe darse en los socios cuando éstos pasan a formar parte de la cooperativa, solo que en una escala diferente y superior; procesos estos que además conllevan cierta dificultad para la organización, puesto que se desempeñan en el marco de un sistema capitalista, aunque se funcione con lógicas diferentes, lo cual implica el estar influenciado por éste y tener que aceptar ciertos comportamientos en el funcionamiento de la cooperativa, algo distantes a los principios que regulan el sector.

4.2.8. Compromiso social, solidario, comunitario y ambiental.

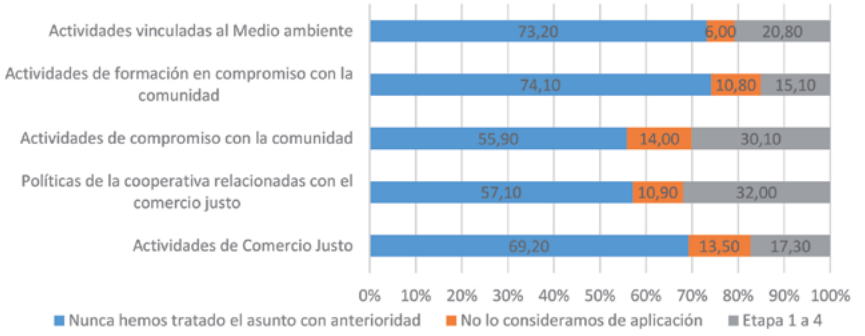
Como se puede comprobar por todo lo visto con anterioridad, el BSCoop es mucho más que el compromiso social, con la comunidad, o con el medio ambiente. Sin embargo, muchas cooperativas, principalmente aquellas que nunca lo han realizado, así como las que desconocían el concepto, han llegado a interpretar por BS el desarrollo de estas actividades. Así, del estudio de caracterización que realizó la SEPS se desprende que entre el 27,2%, y el 36,4% de las cooperativas realizaba BS, lo que con cautela era interpretado como que realizaban acciones de RSCoop principalmente enmarcadas en este apartado; aspectos que denotaban un cierto desconocimiento sobre la temática, como se podrá comprobar a continuación.

En la primera parte de este trabajo se hizo referencia a que las cooperativas eran unas organizaciones que nacían de la comunidad y que trabajaban para ella. En este sentido, la forma o el método por el cual se puede ver tal vinculación es por medio de este apartado del BSCoop; si bien tal y como ya se ha apuntado en otros apartados, debido a la escasez de información, y a la falta de actividades realizadas por las cooperativas, tal y como pudo comprobarse por las diversas pruebas piloto

realizadas, así como por las numerosas visitas, se modificaron los indicadores cuantitativos y se convirtieron en binarios y de profundidad.

Tomando como punto de partida la Figura N° 3, las actuaciones que realizan las cooperativas para con su comunidad, en un principio no son tan elevadas como se creía; oscilando el porcentaje de cooperativas que realiza algún tipo de actuación entre el 15,10% (146 cooperativas), y el 32,00% (354 cooperativas); con toda seguridad, estos porcentajes sufrirán modificaciones cuando se tengan datos del total de cooperativas del sector. No obstante, el colectivo de cooperativas que ha reportado es lo suficientemente amplio y representativo como para poder afirmar que el compromiso materializado con la comunidad, no es tan elevado como en un principio se creía. Aunque debe mencionarse que el término comunidad es muy amplio, llegando a ser muy ambiguo y sujeto a interpretaciones por cada una de las partes, lo cual influye en el resultado. En este sentido, y considerando que las cooperativas nacen de la propia comunidad, debe tenerse en consideración que, si bien, puede que éstas realicen más o menos actuaciones para con ellas, existe un alto número de personas que con alta probabilidad han accedido a un empleo debido a la existencia de éstas instituciones, así como han cubierto numerosas necesidades que estaban insatisfechas por el accionar de la cooperativa, debiéndose tener estos aspectos en consideración para valorar como más positivo o menor el aporte a sus comunidades[32].

Figura N° 3. Compromiso social, solidario, comunitario y ambiental.



Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

[32] Estos aspectos se pueden medir a través del indicador denominado "valor agregado cooperativo" (VAC).

Por los datos de la Figura N° 3 se puede observar que el mayor compromiso de las cooperativas con su comunidad se produce por medio de actividades varias a realizar con ésta, las cuales son decididas en la mayoría de los casos por el consejo de administración y no aparecen recogidas en ningún presupuesto, sino que es la misma comunidad la que hace el pedido a la cooperativa y ésta se limita a realizar una donación. En este sentido, el 42,04% de las cooperativas que realizan donaciones a la comunidad, es decir, 140 cooperativas, lo hacen teniendo en consideración que su aporte vaya destinado a aquellos grupos de mayor vulnerabilidad, bien sean: mujeres, niños, discapacitados, etc. De igual forma, aquellas que realizan estas donaciones, lo hacen de manera solitaria un 87,68% de la entidades (292), no buscando alianzas con otras organizaciones de la economía popular y solidaria para acometerlas y actuar conjuntamente por el desarrollo de la comunidad. En cuanto al monto que han destinado a este tipo de actividades, el promedio (considerando solo aquellas que han realizado donaciones) asciende a USD 2.978,75 para las donaciones a instituciones sociales de la comunidad, sean colegios, asociaciones, etc., y de USD 6.595,77 para donaciones cuyo fin ha sido la realización de actividades socioculturales varias; este apartado no implica donaciones, de modo que puede haber sido realizado por la propia cooperativa, aunque el destinatario sea la comunidad. A la vista de estos aportes, se puede comprobar como las donaciones (en promedio) que realizan las cooperativas son de un monto considerable; lo que convierten en objetivo, aumentar el número de éstas más que el monto de las mismas.

En cuanto al comercio justo, como se puede ver en la Figura N° 3, existe una escasa integración de sus principios en las actividades que realizan las cooperativas, de modo que el 82,60% de las entidades no realizan ninguna actividad con estos principios. Además, un 42,76% de las cooperativas (473) han reportado un total desconocimiento sobre los principios que regulan el comercio justo, lo cual dificulta que puedan realizar cualquier tipo de actividad tomándolos en referencia. Sin embargo, cabe decir que no es fácil el ejercicio de actividades empresariales o financieras bajo la lógica del comercio justo, máxime desde el cumplimiento de sus principios, siendo ésta una práctica que es minoritaria en la mayoría de los países; lo cual no implica que no se deba realizar. De modo que este resultado nos ofrece un nuevo campo de trabajo, donde por medio del diseño de políticas se puede incrementar la aplicación de estos principios y poner en marcha tales prácticas.

Por otro lado, en lo referente a las actividades relacionadas con el medio ambiente, también son escasas las actuaciones que se realizan. Incluso el 47,64% de la cooperativas (527) han reportado desconocer las diferentes normativas medioambientales que le pueden afectar, de ellas 278 (el 52,57%) pertenecientes al sector de transporte. En este orden, el 49,18% (544 cooperativas) afirma cumplir la distinta normativa medioambiental, de las cuales el 54,41% pertenecen al sector del transporte; lo cual implica que, mientras que la mitad del sector del transporte cumple la normativa medioambiental que le afecta, la otra mitad la desconoce.

En este sentido, tal y como se puede comprobar por los datos presentados, las acciones que se realizan por las diversas cooperativas referentes a los compromisos con la comunidad, la solidaridad, el medio ambiente, etc., son más escasos que aquellos que en un principio se creían. Sin embargo, los datos que se presentan están agregados, siendo difícil un análisis más pormenorizado, debido principalmente a la estructura y el diseño que posee la encuesta. De modo que puede suceder que algunas de las cooperativas realice alguna actividad y que reporte que no a las demás, siendo, en este sentido, muy difícil asegurar ciertos resultados.

5. Conclusiones

Una primera conclusión que se puede extraer del trabajo realizado hasta el momento, está vinculada al conocimiento de la terminología relativa y referente al Balance Social. De modo que como se ha mostrado en el correspondiente apartado, se hace necesario abrir un amplio proceso de sociabilización y capacitación, a través del cual se difundan estos conceptos a fin de aclararlos; pues una vez dejen de estar sujetos a interpretaciones de los actores relacionados con la materia, sistematizar los procesos, así como el reporte de la información, y el correcto uso del modelo de BSCoop como herramienta de gestión integral, comenzará a dar resultados más positivos.

En cuanto a los datos presentados, en primera instancia poco positivos, éstos nos pueden proporcionar numerosas conclusiones, al tiempo que nos abren diversos espacios para profundizar e iniciar nuevos y necesarios estudios sobre un sector de la economía y la sociedad del país; cada día más investigado. No obstante, debe iniciarse esta sección haciendo un pequeño llamamiento a la

serenidad, pues toda entidad de la economía social, principalmente cooperativas, que han realizado (voluntariamente) un BSCoop en algún periodo de su existencia, conoce que los primeros resultados que se extraen de éste no son muy positivos. Ello se debe principalmente a dos motivos: a) nunca antes se han medido estas actuaciones, y por tanto no existe ningún valor con el que comparar, lo cual nos crea cierto desconcierto al no saber si el dato muestra alguna mejoría, o no, con respecto a ejercicios pasados; b) iniciar la medición de las actuaciones que realiza la cooperativa bajo una nueva metodología, sobre la cual existía un escaso conocimiento, implica cometer diversos errores por falta de práctica, la escasa sistematización de los procesos y el conocimiento sobre el modelo.

Aun así, los datos muestran ciertos aspectos por los cuales debe felicitarle, principalmente la buena acogida del modelo, así como el elevado nivel de participación y compromiso mostrado por las entidades. De modo que, si bien es cierto que este documento se ha elaborado con el 32,83% del sector, 1.106 cooperativas que completaron el formulario dentro del plazo establecido para su envío, el resto de entidades había iniciado su cumplimentación, por lo que la tasa de participación fue del 100% de las encuestas lanzadas; siendo acciones como ésta las que, poco a poco, van generando más confianza en el sector por medio del reporte de información y la transparencia.

En cuanto al detalle de la información, hay diversos hitos que muestran la importancia que posee el sector en la sociedad ecuatoriana, coexistiendo éstos con otros no tan favorables. En este sentido, debe indicarse que la mayor parte de la información nos abre importantes campos de actuación que han de ser aprovechados, por un lado por las propias organizaciones para trabajar en el avance del cumplimiento de los principios de la economía popular y solidaria, y del cooperativismo; y por otro, por parte de Estado o Gobierno, quien como encargado del diseño de las políticas públicas destinadas al fomento del sector, debiera tener en consideración que actuar directamente sobre éste, significaría actuar sobre más del 25% de la población del país.

Del análisis más pormenorizado de la data aportada por las organizaciones, la lectura es variada, pues por un lado se han detectado inconsistencias y fallas (poco importantes) que justifican una vez más la capacitación sobre el modelo; y por otro lado, nos muestran la existencia de un porcentaje de entidades que ronda

el 20%, y que son las que menor compromiso en el cumplimiento de los principios han demostrado por medio del análisis de su BSCoop. Este dato ha sido extraído del análisis de la información, en la cual se ha comprobado que para la mayoría de indicadores existía un porcentaje de cooperativas, que normalmente incumple de manera casi sistemática todos los procesos.

Debe ser mencionado como parte de éstas conclusiones, que si bien existe un altísimo porcentaje de cooperativas que no realizan BS, así como tampoco poseen un Código de Gobierno Cooperativo; del análisis agregado de la información no se detectan fallas importantes en cuanto a crisis de gobernabilidad o de gobierno cooperativo, y se detecta un mayor funcionamiento y toma de decisiones en las áreas más operativas de la cooperativa (gerencia y consejo de administración) que en las distintas asambleas (órganos decisorios).

Con este primer estado del arte de la situación del cooperativismo en Ecuador desde una visión del BSCoop, se posee un primer punto para poder establecer una línea base que determine algunos mínimos de cumplimiento en los indicadores. De modo que la información recibida, si bien es cierto que no es muy halagüeña, complica la extrapolación a la totalidad del cooperativismo y dificulta poder afirmar que el sector no está tan bien como se esperaba, pues como se ha comentado tan solo tenemos un punto que aún no se puede comparar con otro. No obstante, sí es recomendable que las cooperativas del país vayan analizando la información que han reportado, a fin de ir implementado cada día más actuaciones y prácticas internas que le permitan ir avanzando en el cumplimiento de los principios del sector. No obstante, la información que aparece en éste documento no está vinculada con los estados contables ni financieros de las entidades, de modo que los posibles datos negativos que aparecen hacen referencia, de forma exclusiva, a la escasez en el cumplimiento de los principios esenciales de la economía popular y solidaria.

En lo referente al resto de la data, ésta nos muestras la necesidad de trabajar en y por el sector, de modo que la información recibida nos manifiesta tres bloques de actuación y trabajo: por un lado la formación y capacitación sobre Balance Social cuyo destinatario será el colectivo controlado por la SEPS, así como el propio funcionariado y demás personal relacionado con el sector; por otro, los aspectos reguladores y supervisores, pues se ha podido comprobar cómo la

existencia de normas claras y de una entidad que vele por el cumplimiento de éstas, al tiempo que sanea el sector incrementa la confianza en éste; y por último la necesidad de políticas públicas direccionadas al fomento del sector, con incidencia directa sobre más de la cuarta parte de la población, así como sobre un número considerable de empleos y subempleos.

6. Bibliografía

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Disponible en http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf visitado el 11/08/2014.

Colina, J. y Senior, A. (2008) Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. Multiciencias – Universidad del Zulia, n° 8, pp 71-77. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411691010 Visitado el 11 de julio de 2014.

González, L., Arias, N., y San Bartolomé, J.C., (2012). "El balance social cooperativo: Una herramienta necesaria para la gestión cooperativa". En: Jornadas, 2012, Propuestas del cooperativismo. ACI-Américas, Rosario.

Lenardón, F. R. (2013). *Economía Social, Responsabilidad Social, Balance Social: Tres bases para el diagnóstico de un desarrollo integral" (1 ed.).* Cuidad autónoma de Buenos Aires: Osmar D. Buyatti – Liberia Editorial.

Louis, R. (1976). Balance Social. Balance cooperativo: Teoría y Métodos del Servicio de Cooperativas de la O.I.T., Ginebra.

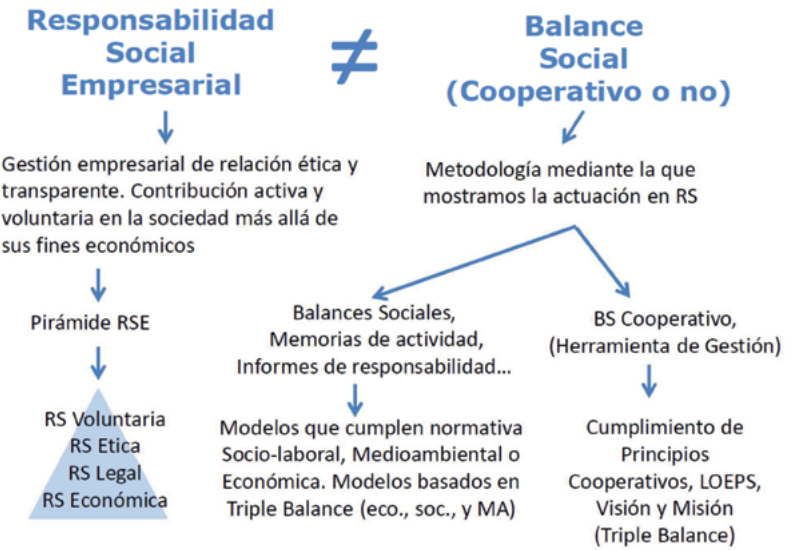
Mugarra, A. (2001, Noviembre). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. CIRIEC-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, pp 25-50.

Mugarra, A (2004). Balance Social y Responsabilidad Social en las empresas de economía social. En Juliá Igual (Coor.), *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas.* (pp. 311- 331). Almería: Mediterráneo Económico – Instituto de Estudios Cajamar.

Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Santiago de Chile: CEPAL / GTZ.

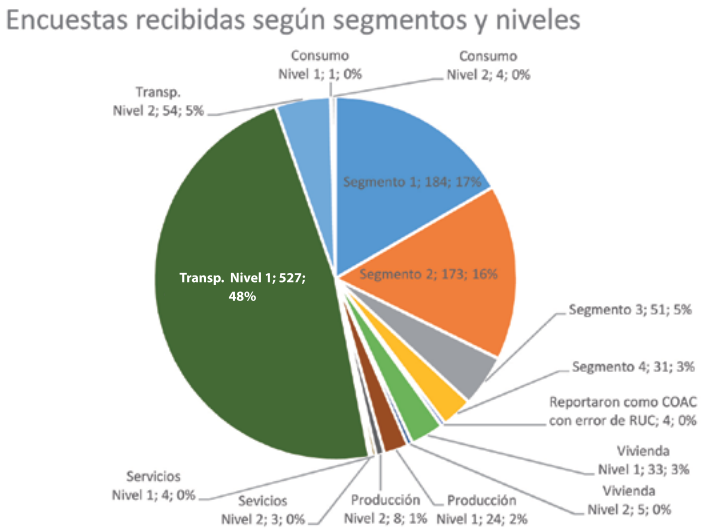
Páez, J. R. (2013). Importancia del Balance Social para las organizaciones de la economía popular y solidaria: Desarrollo metodológico de la SEPS. En Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas (Ed.), *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria* (pp. 145-200). Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Anexo I



Fuente y elaboración: propia.

Anexo II-A



Anexo II-B

Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

Anexo III

		Lanzadas	Recibidas	Socios Hombres	Socios Mujeres	Socios P. Jurídica	Socios Activos	Socios Inactivos	Trabaj. Hombres	Trabaj. Mujeres	Socios Trabaj.
COAC	Segmento 1	489	184	34.819	34.021	666	59.948	12.062	259	373	329
	Segmento 2	334	173	193.974	231.191	1.837	310.123	80.747	2.859	3.148	1.126
	Segmento 3	84	51	511.690	404.791	17.937	755.045	233.859	1.222	1.244	2.171
	Segmento 4	38	31	1.423.750	1.034.949	12.659	1.522.231	1.118.041	2.375	3.219	4.544
	COAC error RUC		4	102	2.239	8	2.909	1.893	8	12	16
Coop. Vivienda	Nivel 1	228	33	3.516	2.935	3	4.752	1.780	46	29	9
	Nivel 2	25	5	9.056	1.310	1	2.681	68	40	17	22
Coop. Producción	Nivel 1	251	24	542	195	116	684	60	54	24	56
	Nivel 2	67	8	358	186	0	474	150	12	4	3
Coop. Servicios	Nivel 1	35	4	48	18	0	62	0	2	2	1
	Nivel 2	18	3	92	270	0	425	37	47	45	23
Coop. Serv. - Transporte	Nivel 1	1.630	527	19.693	1.522	450	20.314	525	1.036	562	350
	Nivel 2	157	54	5.609	842	1	8.358	16	441	320	34
Coop. Consumo	Nivel 1	2	1	8	3	3	2	12	7	3	4
	Nivel 2	9	4	169	501	28	530	141	11	11	5
	TOTALES	**3.367**	**1106**	**2.203.426**	**1.714.973**	**33.709**	**2.688.538**	**1.449.391**	**8.419**	**9.013**	**8.693**

Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

Anexo VI

Fuente: Encuesta de Balance Social realizada por la SEPS (julio-agosto 2014).
Elaboración: propia.

Apuntes sobre el Buen Gobierno Cooperativo

Carlos Alonso Naranjo[1]

Introducción

Gobernar es administrar la cosa pública o una organización, es ordenar y dirigir un colectivo humano y el gobernante, lo hace bien, lo hace a medias o lo hace mal, pero no cabe duda que, históricamente, desde que el hombre es un "animal político", el arte de gobernar ha implicado el arte de satisfacer intereses divergentes y lograr la aceptación de las normas impuestas por el gobernante de cualquier sociedad u organización humana, como tampoco cabe duda que, mientras mejor gobernada está la organización social, desde el Estado, hasta los clubs deportivos, pasando por las empresas de todos los tipos, más óptima es la satisfacción de los intereses y necesidades de sus integrantes, llámense ciudadanos, accionistas o socios.

Igualmente, no cabe duda que, la insatisfacción de intereses o necesidades y, en muchos casos, la injusticia, además del aprovechamiento en beneficio personal, de la posición del gobernante, no solo que impiden el cumplimiento de los objetivos y aspiraciones de los integrantes de la organización estatal o social, sino que generan conflictos al interior de la misma y esa conflictividad, es parte misma de la historia de las sociedades humanas, lo cual, es bueno dejar en claro, pues, muchas veces atribuimos a nuestra idiosincrasia la conflictividad, cuando en realidad es parte de la naturaleza humana, pues, la generación del conflicto, es una reacción que pretende obtener la rectificación de la conducta del gobernante que se considera inadecuada.

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y, particularmente, las cooperativas, siendo creadas, integradas y gobernadas por humanos, con intereses

[1] Abogado, Diplomado en Mediación (E), experto ecuatoriano en cooperativismo y economía popular y solidaria.

y necesidades que buscan ser satisfechos, no están a salvo del conflicto, ni de la inestabilidad que éste genera, para el cumplimento de sus objetivos sociales, por esa razón, en los últimos años, se ha puesto énfasis en el estudio del buen gobierno o gobernabilidad, como mecanismos de prevención y solución de conflictos y, especialmente, de óptimo cumplimiento de los objetivos sociales, tomando cierto es, mucho de lo que se ha dicho y hecho en la misma materia, en las empresas del sector privado, bajo el denominador común de **"buen gobierno corporativo"**, aunque, para el caso que nos ocupa, la denominación acertada es la acuñada por la ACI AMERICAS, esto es, **"buen gobierno cooperativo."**

Los presentes apuntes pretenden bosquejar algunos conceptos y principios que permitan aclarar confusiones y crear condiciones para la práctica de mecanismos de gobernabilidad, gobernanza, buen gobierno o, simplemente eficiente gestión administrativa de las organizaciones cooperativas

Gobierno, Gobernabilidad, Gobernanza

Estimo prudente iniciar precisando los conceptos de los términos relacionados directamente con nuestro tema y que, llevan a confusión cuando su uso es indiscriminado y me refiero a que, comúnmente, le damos idéntico significado a buen gobierno, gobernabilidad y gobernanza. Veamos que asemeja y que diferencia a los tres términos citados y, para ello, acudimos al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, como nuestra fuente matriz del idioma y según la cual:

- **GOBIERNO**, en su primera acepción nos dice: *"acción y efecto de gobernar*" y, a su vez,
- **GOBERNAR,** en sus acepciones de nuestro interés, nos dice: *"mandar con autoridad o regir algo.- dirigir un país o una colectividad política.- guiar y dirigir.- componer, arreglar.- regirse según una norma, regla o idea".*

Gobernar significa, por tanto, ejercer autoridad o, en ejercicio de autoridad, *"mandar, dirigir, guiar, orientar*", conductas directamente vinculadas con la gestión administrativa, pero también, nos dice que significa, "*componer y arreglar"*, conductas, ellas, en cambio, relacionadas con la gestión del conflicto y tanto la dirección, guía u orientación, como la gestión del conflicto, *deben regirse,*

según una norma, regla o idea", entonces el gobernante, debe adecuar su conducta o el ejercicio de su gobierno, a normas jurídicas preexistentes.

En la introducción de los presentes apuntes, se decía que, gobernar, es satisfacer los intereses y las necesidades de los integrantes de la sociedad o colectividad, en nuestro caso, entonces, gobernar una cooperativa, es satisfacer los intereses y necesidades de sus socios, es dirigir u orientar las acciones de la institución, hacia esa satisfacción, es guiar la cooperativa, hacia el cumplimiento de su objeto social, pero es también guiar a los socios, por ese camino, pues, son ellos, los que cumplen las acciones diseñadas por la dirigencia y la administración y, más aún, son ellos, los que los eligieron para que dirijan y administren su cooperativa.

Al gobernar una cooperativa, siempre habrá intereses insatisfechos, nada más difícil desde la dirigencia, que llenar las aspiraciones de todos los socios y esa insatisfacción puede ser el germen de un conflicto, por ello decimos que gobernar, es también gestionar los conflictos internos que en ella se pueden generar y la gestión del conflicto, no es únicamente su solución, sino su prevención, para lo cual, el directivo o administrador de la cooperativa, debe buscar consensos y administrar los disensos, evitando que degeneren en conflictos.

Esto, en cuanto a gobernar, veamos ahora el significado de gobernabilidad y gobernanza, según el mismo Diccionario de la RAE, toda vez que, generalmente, los utilizamos como sinónimos, lo cual, como veremos a continuación, no es correcto.

GOBERNABILIDAD.- "*Cualidad de gobernable.- gobernanza"*

GOBERNANZA .-. *"Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía."*

De los conceptos transcritos se deduce que, la gobernabilidad, no es una conducta, ni un mecanismo, sino un atributo, una calidad o una cualidad, como dice la RAE, es decir, es la aptitud de los gobernados o, en nuestro caso, de los socios de la cooperativa, para ser dirigidos o guiados por sus directivos

o administradores que son, en definitiva, sus gobernantes o, dicho en términos sencillos o *"criollos"*, para *"dejarse"* dirigir, para ser *"gobernables"*. Entonces la gobernabilidad, siendo un atributo de los socios, no es un mecanismo, ni un método, ni tiene objetivos, es simplemente una calidad. De ahí que, a "contrario sensu", se diga algunas veces *"esta cooperativa es ingobernable"* o *"esta cooperativa tiene problemas de gobernabilidad",* cualidades que, no son nada positivas, ya que, por sí mismas, dejan entrever una debilidad institucional, que se manifiesta en el no acatamiento de las decisiones directivas, cuando no en su impugnación o, más todavía, en el surgimiento de un conflicto entre socios y dirigentes.

En líneas posteriores, veremos algunas causas que conducen a la ingobernabilidad y veremos también como con solo un poco de buena voluntad y de interés del dirigente se pueden evitar.

La gobernanza, en cambio, es el mecanismo, la forma o manera de gobernar, es un arte dice la RAE, quizás con algo de exageración. Lo cierto es que, la gobernanza es un conjunto de mecanismos, métodos o procesos y, además persigue objetivos, no es solamente una aptitud o cualidad, es lo pragmático, es el hacer, es el "*cómo"* se dirige, administra o gobierna la cooperativa. Es el conjunto de medidas que la dirigencia idea y aplica para que, todos los estamentos de la cooperativa funcionen coordinadamente y sigan el mismo camino, para el cumplimiento de los objetivos sociales, la estabilidad y el crecimiento institucional, es lograr la aceptación de los socios a las medidas y normas implantadas por la gerencia y el consejo de administración, convenciendo al socio que, esas medidas y normas, no tienen otro objetivo que el de satisfacer los intereses que llevaron al socio a incorporarse como tal en la cooperativa.

De lo visto hasta aquí podemos obtener como primera conclusión, que: la gobernabilidad y la gobernanza, se armonizan y complementan de manera tal que, su adecuada conjunción, permite un adecuado ejercicio del gobierno y como se dijo antes, el gobierno, puede ser bueno, mediocre o malo. De ahí que, el objeto de estos apuntes, es promover, no simplemente el ejercicio del gobierno, sino mejor todavía, es promover el ejercicio de un BUEN GOBIERNO, entendido como la actitud positiva de los socios para ser gobernados y los mecanismos que deben aplicar los directivos y administradores, para ser buenos gobernantes.

Buen Gobierno

El término Buen Gobierno, fue concebido para las sociedades de capital y se le añadió la palabra "corporativo", habiendo sido materia de estudios por parte de organismos internacionales, tanto que, la Corporación Andina de Fomento (CAF) dictó un Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, como también se difundieron los llamados Principios del Buen Gobierno Corporativo, establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Más allá del código y los principios, lo importante es la coincidencia de criterios en cuanto a que, el Buen Gobierno Corporativo busca mejorar la calidad de las relaciones entre los grupos de interés que existen en la actividad empresarial, a quienes se les cobija bajo la denominación genérica de "*stakeholders",* y que están integrados por: los accionistas, los administradores, los trabajadores y los proveedores, e incluyendo también el clima laboral, la satisfacción del cliente, la prevención o solución de los conflictos de interés que surgen entre los mencionados *stakeholders*, además de las buenas relaciones entre accionistas, directivos y administradores. A los cuales, en el caso específico de las cooperativas se añaden el movimiento cooperativo, como expresión de una nueva forma de concebir la economía y las autoridades de control, como guardianes de la confianza ciudadana en esta nueva forma empresarial autogestionaria.

Las características propias y exclusivas de las cooperativas, traen como primera consecuencia la inexistencia del conflicto entre capital y trabajo; entre proveedor y consumidor o entre prestamista y prestatario, propios de las sociedades o empresas de capital, pues, estas calidades se funden en los socios, pues, ellos son, simultáneamente, propietarios y trabajadores, en las cooperativas de trabajo asociado; proveedores y consumidores, en las cooperativas de consumo; y, prestamistas y prestatarios, en las cooperativas de ahorro y crédito. De tal forma que las prácticas del buen gobierno, necesariamente, son también de distinta concepción, por ello se habla no de BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, sino de BUEN GOBIERNO COOPERATIVO, con sus propias prácticas y objetivos que responden a intereses también diferentes, pues, sus actores son, al mismo tiempo, propietarios, usuarios, trabajadores o consumidores y también directivos y, en

muchos casos, sobre todo en cooperativas del sector no financiero, son también administradores, particularidades que, de suyo, conllevan distintas reglas de juego en el marco del buen gobierno.

Tenemos entonces elementos suficientes para decir que el buen gobierno es la suma de una buena predisposición a la gobernabilidad y unas buenas prácticas de gobernanza, antecedentes que nos permiten intentar una definición del BUEN GOBIERNO COOPERARTIVO, diciendo que es "*el conjunto de mecanismos y prácticas, mediante los cuales, los diferentes órganos de la cooperativa, actúan en forma coordinada en el cumplimiento de sus funciones claramente definidas y mutuamente respetadas, con el objeto de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios y lograr el desarrollo institucional.*"

Importancia

La existencia de un buen gobierno cooperativo tiene una trascendental importancia en varios aspectos, tanto propios de la institución, como generales del movimiento. Comenzando con que el primer resultado, es la ESTABILIDAD institucional, puesto que, no hay conflictos por captar la dirigencia y cada uno sus órganos se dedica a tiempo completo, al cumplimiento de sus funciones, las que se encuentran adecuadamente distribuidas, de modo que se elimina la posibilidad que surjan problemas entre los órganos internos, con el consiguiente mejoramiento del clima laboral, el fortalecimiento del sistema de control interno y la minimización de los riesgos que conlleva toda actividad empresarial.

La estabilidad, a su vez, impulsa el CRECIMIENTO de la cooperativa, entendido, no solo como el aumento del número de socios y de capital, en los tipos de cooperativas en las que, éste es uno de sus objetivos, sino, especialmente, la eficiencia en la prestación de los servicios a sus socios, esto es, en la satisfacción de las necesidades que los motivan a ingresar a la cooperativa.

El socio satisfecho con la prestación de los servicios que requiere de su cooperativa y que la ve crecer, deriva en un socio que se siente ligado, vinculado, comprometido con ella. Es decir, la satisfacción del socio, genera IDENTIFICACIÓN con la cooperativa, el socio se fideliza con su organización.

Consecuencia directa de la estabilidad y el crecimiento, es la proyección de una buena IMAGEN institucional. Es decir, la imagen de una cooperativa sólida, solvente, sin problemas, cumpliendo con sus socios, imagen que, lógicamente, genera CONFIANZA, primero de sus socios, quienes confían sus recursos, producción o fuerza de trabajo, según el caso, a la gestión de los directivos y administradores, y segundo, confianza de la ciudadanía, especialmente, de los potenciales nuevos socios, quienes requieren que la organización les inspire la confianza suficiente, como para entregarle sus ahorros, para que los administre o su producción para que la comercialice.

Más importante todavía, es la generación de confianza, cuando según la LOEPS, existe ya la posibilidad de la emisión de obligaciones por parte de las cooperativas, como mecanismo de captación de capital de trabajo, obligaciones que se comercializan en un mercado de valores, altamente cuidadoso en el análisis de la seguridad de las inversiones.

Donde existe un buen gobierno, existe un buen BALANCE SOCIAL, pues, se refleja la positiva relación y la incidencia en la satisfacción de los grupos de interés que es, precisamente, materia del balance social.

Concluyamos diciendo que la importancia del buen gobierno cooperativo, es tanta que, se ha incorporado como obligación legal, aunque, en la realidad, debería ser una VOCACIÓN, una práctica diaria, no impuesta, como alternativa, ni practicada como recomendación, ni solo como forma de evitar o solucionar conflictos, ni de evaluación de la eficiencia o eficacia de la cooperativa, sino como una GESTIÓN diaria, normal, vivencial, parte del SER cooperativo.

Principios del Buen Gobierno

El ejercicio de un buen gobierno cooperativo, requiere el ejercicio de ciertas conductas para su obtención. A esas conductas algunos las denominan “normas”, otros, “prácticas” y otros, “principios”. Quien escribe estas notas, se inclina por denominarlos PRINCIPIOS, aún a riesgo de contribuir para la “devaluación” de este término, pues, al fin y al cabo, una de las acepciones que de esta palabra nos trae el Diccionario de la RAE es, precisamente, “*Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”* y, parecería que esta denominación encierra un mayor compromiso moral en su aplicación.

Hablaremos, pues, de "principios del buen gobierno" y lo primero que se viene a la mente es que su cumplimiento, no es solo obligación de los dirigentes y administradores, sino de todos cuantos conforman los llamados grupos de interés, sean vocales de consejos, gerente, trabajadores, socios, proveedores, aspirantes a socios y hasta autoridades de control. Porque todos ellos, autoridad incluida, deben orientar su conducta alrededor de una sola palabrita, casi mágica, que, opino encierra los principios, normas y prácticas del buen gobierno cooperativo, y esa palabra es: **RESPETO.**

Respeto es el acatamiento a algo o alguien; es guardar las consideraciones y atenciones que todas las personas merecen, no por la dignidad que desempeñen, ni los títulos que ostenten, sino por su sola calidad de personas. Es también mantener prudencia frente a las circunstancias que se le presentan en la vida diaria, para que el procedimiento y las decisiones que se tomen al aplicarlas, no causen perjuicio a otras personas; es actuar y hablar con seriedad y decoro, con sinceridad, con franqueza, sin incurrir en engaño o burla, es servir con honestidad, es la moderación en el ejercicio de los derechos, es no incurrir en abuso de esos derechos.

Siendo todo eso el respeto, entonces, no queda duda que, las mejores prácticas del buen gobierno cooperativo, se sustentan en el respeto, primero a marco jurídico, a la ley, los estatutos, los reglamentos, luego el respeto al derecho de los socios y vocales de los consejos; respeto a las funciones de cada órgano interno, sin interferir en ellas; respeto al derecho del socio de hacer uso de la palabra, a requerir información; respeto al tiempo de los vocales y socios, siendo puntual en la asistencia sesiones.

Respeto es prudencia en las decisiones directivas y comentarios de los socios, es honestidad en la información, en brindarla en forma transparente, sin maquillar balances, ni ocultar pérdidas, es ser sincero y no engañar a los socios en la situación de la cooperativa, ni en la prestación de los servicios, es seriedad en promover la participación de los socios en las elecciones y en las asambleas y es en fin, respetar los periodos estatutarios en la función dirigencial, sin buscarse artilugios para prorrogarse en los cargos.

Pese a todo lo señalado, no es cansino, desglosar ese único y gran principio, en otros que lo desarrollan y se constituyen como fundamentos del buen

gobierno cooperativo y son: legalidad, funcionalidad, información, participación, transparencia, equilibrio y responsabilidad. Veamos cada uno de ellos.

a) Legalidad

Este primer principio del buen gobierno cooperativo, es quizás, el más sencillo y de más fácil cumplimiento, pues dice relación con algo elemental, como es el cumplimiento o respeto de la normativa jurídica que regula la organización y funcionamiento de las cooperativas. Partamos del hecho de que, la normativa jurídica, busca proteger los derechos de los socios, aún a riesgo de quebrar la autonomía de las cooperativas, pues, los socios son, ante la Ley, la parte débil de las organizaciones ya que son quienes confían la administración de sus bienes y productos a la buena fe de los directivos y administradores.

En muchos casos, la desidia, desinterés, exceso de confianza o falta de capacitación de los socios, permite algún abuso por parte de contados malos dirigentes. Pero esto, de ninguna manera, releva al consejero ni al gerente del cumplimiento del principio de legalidad, esto es, de respetar la norma jurídica, no evadirla, ni crear obstáculos para su cabal cumplimiento; es cumplir con los periodos de duración en las vocalías y presidencia; es respetar la alternabilidad en las elecciones, no buscando la reelección por el gusto al poder.

Desde la perspectiva del consejo de administración y, especialmente, del presidente de la cooperativa, practicar el principio de legalidad, es convocar adecuadamente a sesiones de asambleas generales y consejos, respetando la periodicidad prevista en el estatuto y respetar en ellas las normas de Procedimiento Parlamentario, respetando el derecho de las minorías a expresarse y concediendo la palabra a cuantos la soliciten; es DIRIGIR las asambleas, no convertirse en protagonista, ni proponente; es informar al consejo de vigilancia sobre las resoluciones tomadas, para que pueda ejercer su función supervisora; es reconocer y satisfacer el derecho de los socios a pedir información sobre la gestión administrativa y financiera.

Desde la perspectiva del gerente, practicar el principio de legalidad, es responder porque la contabilidad se encuentre al día y cumpliendo con el catálogo de cuentas dispuesto por la Superintendencia; es cumplir con la obligación de remitir, oportunamente, los balances e informes a la Superintendencia; es respetar, por tanto,

cumplir con las directrices del consejo de administración; es brindar facilidades para las labores de auditoría interna y externa y cumplir con sus recomendaciones; es respetar no solo los derechos, sino la condición de personas de los trabajadores.

El principio de legalidad, desde la perspectiva del consejo de vigilancia, en cambio, es supervisar el manejo económico y contable; es controlar la moralidad y cumplimiento de la ley en los contratos que se suscriban, todo ello, sin interferir con la gestión administrativa.

Finalmente, desde la perspectiva de los socios, el principio de legalidad, es respetar el tiempo concedido para el pago de sus cuotas u obligaciones económicas de cualquiera naturaleza; es asistir a las asambleas generales y opinar, pero razonadamente y cuando hay que mantener diferencia de criterios, hacerlo con ponderación; es acatar las resoluciones del consejo de administración y de la asamblea, aún cuando se haya votado en su contra.

b) Funcionalidad

El principio de funcionalidad, debemos entenderlo como la adecuada distribución o asignación de funciones entre los distintos órganos de la cooperativa, bajo criterios de desconcentración. Porque no es saludable que se concentren en un solo órgano o en una sola persona varias funciones que, muchas veces lo convierten en controlador y controlado, pero sobre todo, el principio de funcionalidad, es el respeto a esa distribución de funciones que debe ser mutuo, practicado por todos los estamentos de la cooperativa.

Histórica es la distribución de funciones entre los órganos de la cooperativa y no ha perdido actualidad, toda vez que guarda relación directa con las fases de la administración, esto es, planificación y evaluación, “alfa y omega” del proceso administrativo, que están a cargo de la asamblea general; dirección, que está asignada al consejo de administración; ejecución que está asignada al gerente; y, control, que está a cargo del consejo de vigilancia. Con las disculpas de los lectores, en términos sencillos, podemos decir que la asamblea general, dice LO QUE SE HACE; el consejo de administración, dice COMO SE HACE; el gerente HACE; el consejo de vigilancia SUPERVISA que lo hace, sea lo que la asamblea previó y, por fin la asamblea general EVALÚA lo que se ha hecho.

Entonces, la práctica del principio de funcionalidad, es que, la asamblea general, no pretenda designar presidente, ni que el consejo de administración, pretenda inmiscuirse en la parte operativa propia del gerente, o que el consejo de vigilancia se convierta en co-administrador, por esta razón, es inapropiada la costumbre de algunas cooperativas, de mantener sesiones conjuntas de consejos de administración y vigilancia, pues, este último está perdiendo su imparcialidad y ejerciendo, simultáneamente, funciones de controlador y controlado, todas estas actitudes de irrespeto, son contrarias al principio de funcionalidad, por tanto, son contrarias al buen gobierno cooperativo.

Los consejeros de administración y vigilancia, más que dirigentes, son representantes de los socios y su primera obligación, es velar por sus intereses, porque son los intereses de los propietarios, de sus mandantes, entonces la condición de consejero, no solo es un privilegio, sino también lleva implícita una responsabilidad, de ahí que, deben nombrar gerentes idóneos, ética y profesionalmente, puesto que, si el gerente no cumple satisfactoriamente o pierde la confianza del consejo de administración, simplemente no es la persona adecuada y existió equivocación en su escogitamiento, pero si el gerente no funciona, porque el consejo de administración; se inmiscuye en sus tareas, la *inconducta* es del consejo de administración, por eso se dice que no hay buen gobierno cooperativo, ni cuando el consejo de administración co-administra con el gerente, asumiendo la ejecución de tareas operativas, ni cuando el consejo de administración, se deja influenciar del gerente y permite que sea éste quien haga y deshaga en la cooperativa, terminado por enfermarla de "gerentitis".

En definitiva, el principio de funcionalidad, no es sino el respeto mutuo de las funciones de cada uno de los órganos de la cooperativa, es el RESPETO DE TODOS A TODO.

c) Información

Entre los principios del buen gobierno cooperativo, no es coherente ni apropiado el contar con un ordenamiento de más a menos importante, no solo porque implicaría subestimar a alguno o algunos de ellos, sino porque, más bien se produce una suerte de horizontalidad, una complementariedad, como ocurre con el caso de la información, cuyo ligamiento con el principio de participación, es absolutamente visible e ineludible. Puesto que, la única manera de lograr una idónea participación de los socios en la vida de su cooperativa, es teniéndolos

adecuadamente informados de la situación de la institución y ahí radica la importancia del principio de información.

La información, como principio del buen gobierno cooperativo, no es solo una necesidad, sino una obligación, porque ella se constituye, primero, en el mejor mecanismo para lograr la indispensable identidad del socio con su cooperativa y segundo, porque brinda los elementos que el socio requiere para tener una participación activa en guarda del cumplimiento de los objetivos institucionales. Pues, la desidia o indiferencia del socio para con su cooperativa, tiene su primario origen en la falta de información y la consecuencia inmediata, es la pérdida de identidad como socio, especialmente, en cooperativas muy numerosas, en las que el socio, no se siente PROPIETARIO de la cooperativa, sino su CLIENTE, autolimitándose su derecho a participar en la toma de decisiones y hasta en las elecciones, como lo veremos en el siguiente principio.

La información como principio de buen gobierno, no debe tener más límites que los señalados en la Ley, específicamente para el caso de cooperativas de ahorro y crédito, los señalados en el Código Monetario y Financiero y para cooperativas del sector no financiero, los señalados en las normas que protegen la intimidad de los socios, pero, adicionalmente, la información, debe ser de calidad, es decir, oportuna, veraz y total.

La información oportuna es aquella que se lleva hasta los socios, con cierta periodicidad y, particularmente, con una prudente anticipación a la realización de la asamblea general, de manera tal, que los socios conozcan el avance en el cumplimiento de la gestión administrativa y económica y los obstáculos que se han superado o que han impedido dicho avance.

La información veraz, es sincera, es franca y clara, lo que le da confiabilidad, es demostrable en cualquier momento, porque se sustenta en documentos de respaldo, es transparente, refleja la realidad, sin maquillajes, ni ocultamiento de pérdidas, por temor a la reacción de los socios.

La información será completa, cuando sea total, es decir, se refiera a todos los aspectos susceptibles de conocimiento por parte de los socios, no dada por partes o solo referida a lo positivo, ocultando los aspectos negativos.

Cuando la información es oportuna, veraz y total, no solo que se logra fidelizar al socio, por que se identifica con la cooperativa como su propietario, como ya se ha dicho en líneas anteriores, sino que se logra mayor fluidez y armonía en el desarrollo de las asambleas generales y en la elección de sus consejos.

d) Participación

En la referencia al principio de información se habló de su complementariedad con el principio de participación y aquí se confirma, pues, resulta axiomático que, mientras el socio está más y mejor informado, mayor y mejor es su participación en la vida institucional, cuya consecuencia, es una mayor seguridad, solvencia y representatividad de los consejos de administración y vigilancia, ergo, la toma de conciencia de su condición de propietario de la cooperativa, permite que el socio, participe en forma activa, brindando su aporte no solo económico, sino intelectual y hasta físico, según la actividad de la cooperativa.

La correcta praxis del principio de participación, se refleja no solo en la asistencia a las asambleas generales o a los eventos sociales convocados por la cooperativa, sino en los aportes que en ellas efectúa; en la presentación de propuestas; en la generación de ideas, incluso en los cuestionamientos razonados y razonables; en la aceptación de funciones directivas, porque, frecuente es la negativa de los socios a aceptar postulaciones a las vocalías, con argumentos, a veces pueriles, pero que, en realidad, responden simplemente, a su desinformación. De ahí que, otro mecanismo para lograr la participación de los socios es la capacitación, ya que ésta brinda conocimientos y forma dirigentes, posiblemente, líderes cooperativistas.

En líneas anteriores se dijo que, mientras mayor y mejor es la aplicación del principio de participación, mayor es la seguridad, solvencia y representatividad de los consejeros y eso tiene absoluta verdad y lógica, como lo vemos a continuación.

Cuando el dirigente es elegido en forma transparente y por una mayoría, no adocenada, sino participativa y cuestionadora, se siente seguro en su cargo y dedica su tiempo y energía a la gestión directiva, sin preocuparse de una potencial

revocatoria de su mandato que le obligue a dedicar su tiempo a diseñar y aplicar estrategias para sostenerse en el cargo, ni ver impugnadas sus decisiones, pues, goza de la confianza de sus representados.

Cuando el dirigente es elegido con la participación libre, voluntaria, sin presiones sicológicas a los socios, cuando éstos han tenido oportunidad de valorar sus cualidades, de discriminar libremente virtudes y defectos, con los de otros candidatos, es porque han reconocido en ese dirigente, cualidades de liderazgo y capacidad de administrador y ello le da solvencia para el ejercicio de sus funciones.

Finalmente, cuando el dirigente ha sido elegido con una participación mayoritaria de los socios, se siente verdaderamente como representante y defensor de sus intereses, porque doloroso es ver cooperativas que se precian de tener decenas de miles de socios, pero cuyos consejeros son elegidos por escasas centenas de socios participantes en el proceso eleccionario, porque esa escasez, resta legitimidad y representatividad al dirigente y responde a la falta de creatividad en el diseño de estrategias para que se cumpla el principio de participación, como praxis del buen gobierno cooperativo.

e) Transparencia

La transparencia, per se, es una cualidad de ciertos objetos que permiten verlos con claridad o mirar a través de ellos, es poder ver o deducir con facilidad, lo que existe en su interior y asimilada como cualidad personal, ser transparente, significa ser claro en nuestras manifestaciones y expresiones, ser sincero, tener conductas que reflejen nuestra forma de ser, sin ambigüedades. Por ello, es una cualidad que enaltece al ser humano y trasladada a las cooperativas, esto es, considerada como principio del buen gobierno cooperativo, ve multiplicar su valía, pues, permite que los socios, autoridades de control y la comunidad, conozcan a cabalidad y con claridad la situación y el funcionamiento de la cooperativa, de manera tal que, incluso, pueda proyectar su situación a futuro, como para incorporarse e invertir en ella.

Cuando hablamos de transparencia en las cooperativas, debemos partir de las elecciones de sus consejeros de administración y vigilancia, puesto que, la transparencia en el proceso electoral, es la mejor forma de legitimación de los elegidos. De ahí que

sean contrarias a la transparencia presiones de cualquier tipo que se ejerzan sobre los socios para obtener su voto o, peor todavía, engañarlos, particularmente, cuando se busca la reelección, presentando información alterada que lleve a los socios a pensar que la gestión de la cooperativa es positiva, cuando la realidad es diferente.

Transparencia, es que todos los socios, conozcan con claridad los gastos de administración, especialmente, los efectuados por los directivos, además de las dietas, viáticos y movilizaciones; que se hagan públicos ante los socios, las remuneraciones del gerente y los funcionarios de alto nivel.

La transparencia como principio de buen gobierno cooperativo, es llevar la contabilidad legal y moralmente sustentada, de forma tal, que el consejo de vigilancia, la autoridad o los auditores, no tengan obstáculos para su validación e interpretación, como también la presentación de estados financieros sinceros, no maquillados, ni ocultando resultados negativos.

Buena práctica de transparencia, es la existencia de un sistema de control interno que permita identificar puntos de riesgo, con oportunidad suficiente para evitar impactos negativos y no ocultar, sino cumplir con las recomendaciones de auditoría, a propósito de la cual, es bueno decir y con transparencia, que se ha devaluado en su objetivo de ser una herramienta de gestión, una asesoría a la administración, siendo mal utilizada, en muchos casos, como medida de coacción, de "pesquisaje", de arma de revanchismo de la oposición interna y, a veces, hasta de represión de alguna autoridad.

El lector se habrá dado cuenta de la complementariedad que va surgiendo entre los principios del buen gobierno cooperativo, pues, la información y la transparencia, están directamente vinculadas con la participación, puesto que, los socios, se resisten a participar en la gestión de su cooperativa, cuando no tienen información o ésta no es transparente y esos incumplimientos a los principios del buen gobierno cooperativo, ocasionan la pérdida de identidad ya comentada.

f) Equidad

La equidad es también una virtud humana y uno de los valores del cooperativismo mundial que, considerada como principio del buen gobierno

cooperativo, tiene algunas expresiones en su praxis que se aplican a todos los estamentos de la cooperativa.

Comencemos precisando que la equidad, no es lo mismo que la igualdad, como, a veces se confunde, pues, *equidad*, es sinónimo de justicia, esto es, dar a cada uno lo que se merece, o lo que le corresponde, mientras que, *igualdad*, es dar a cada uno en la misma cantidad o calidad, porque la igualdad es eso, idéntica cantidad o calidad.

En el marco del buen gobierno cooperativo decimos que se practica la equidad, cuando no se conceden privilegios en los servicios o ventas, en favor de ningún socio, menos aún, tratándose de directivos, salvando, claro está, los casos de socios que, por edad o discapacidad, merecen un trato diferenciado que, dada su situación especial, es precisamente equidad, no es un privilegio

Equidad, es tener una asamblea de representantes integrada por socios pertenecientes a todas las sucursales, distritos o grupos en que se haya dividido la cooperativa para su administración o conformación de dicha asamblea y, tanto en asamblea de representantes como de socios, equidad, es respetar las normas del Procedimiento Parlamentario, permitiendo que los socios expresen sus ideas, a favor o en contra de las tesis sometidas a discusión, por ello la alternabilidad en el uso de la palabra que debe conceder quien presida la asamblea, porque la democracia, no es solo cumplir las decisiones de la mayoría, sino escuchar las opiniones de la minoría.

En los consejos, la equidad se expresa en la elección de vocales que representen, como en el caso de la asamblea, a todas las sucursales, distritos o grupos que conforman la cooperativa, por ello, la importancia de estimular la participación de socios de todos los sectores en las elecciones y asambleas.

Equidad en la gestión administrativa, es la distribución de funciones, de manera tal, que haya coordinación y responsabilidad compartida en todos los procesos, que no haya sobrecarga ni de trabajo, ni de responsabilidad, solo para un órgano o persona; equidad, es la delegación de funciones, la dotación de cierta autonomía de gestión, pero con la suficiente prudencia, como para poder controlar los excesos a los que, humanamente, somos proclives en el ejercicio de cualquiera función.

Equidad, es la fijación de remuneraciones y de gastos de representación, acordes con el tiempo de dedicación a la cooperativa, la formación profesional del directivo o gerente y funcionarios y también, lógicamente, la vocación cooperativista. Pues, muchas veces ésta se acaba, cuando se trata de trabajar con una remuneración baja en cooperativas pequeñas, sobre todo en sus inicios y épocas de crisis, cuando nadie quiere ser dirigente, pero cuando la situación se ha superado y la cooperativa está boyante, milagrosamente, aparecen los socios disputándose la dirigencia, hasta el conflicto.

g) Responsabilidad

La responsabilidad es otra de las virtudes humanas que se practica como principio del buen gobierno cooperativo y es que, al fin y al cabo, la gestión de una cooperativa es efectuada por seres humanos, que deben actuar con la misma diligencia y cuidado que ponen en la administración de sus cosas personales y siendo la responsabilidad la obligación moral de asumir los errores, de rectificarlos si es oportuno, o de reparar los perjuicios causados, siendo la responsabilidad la aptitud de toda persona, para aceptar las consecuencias de sus actuaciones y expresiones, resulta fácil deducir que, la responsabilidad, como principio del buen gobierno cooperativo, es todo eso, pero desde la óptica de los socios, directivos, gerente y trabajadores.

Así, los socios, son los primeros y mayores responsables de la gestión de su cooperativa, pues, no solo deben responder por el cumplimiento de sus obligaciones sociales y económicas, sino también, por el ejercicio de sus derechos, pues, ese ejercicio lleva inmersa una enorme carga de responsabilidad, ya que no se trata solo el asistir a las asambleas o ejercer el derecho a voto en las elecciones, sino mucho más que eso, es también elegir a consejeros idóneos ética y profesionalmente y cuando están en funciones, requerir informen sobre su gestión, convoquen a asambleas, presenten balances, etc. Pues, irresponsable es el socio que se limita a cumplir con sus obligaciones económicas y se sienta a esperar los beneficios que la cooperativa le pueda brindar y cuando la cooperativa entra en crisis, se apresura en reclamar sus dineros o recién entonces, reclamar la errada gestión de los directivos que fueron elegidos con su voto y exigir sanciones para ellos, sin mirar su cuota de responsabilidad, por no haber actuado como un verdadero propietario de la cooperativa, que se preocupa por conocer como se defienden sus intereses.

El socio y los directivos, son también responsables por sus opiniones, ya que deben expresarlas con mesura y ponderación, midiendo las consecuencias, porque tampoco es ejercer el derecho al control, lanzar acusaciones contra los directivos, fundado solo en rumores o presunciones, poniendo, muchas veces en grave riesgo, la supervivencia misma de la cooperativa, especialmente, en cooperativas de ahorro y crédito abiertas a la comunidad, en las que, un simple rumor puede provocar una corrida de depósitos y quebrar la institución.

La responsabilidad de los directivos, evidentemente, es también importante, pues, son los que dirigen la cooperativa, son los que, en la práctica, la gobiernan y los que, en el día a día, deben aplicar los principios que hemos visto en estos apuntes y ejecutar los correctivos que sean menester, en caso de irregularidades, con la prontitud que ameritan, incluso, removiendo al gerente, auditores o funcionarios, cuando las circunstancias así lo impongan, o rectificando las políticas dictadas, por ellos mismos, para la gestión gerencial.

El principio de responsabilidad es tan serio, que está elevado a norma legal y conlleva graves sanciones para los directivos, que van, desde la destitución, hasta el enjuiciamiento penal.

Corolario

El Buen Gobierno Cooperativo, requiere de la participación de todos los órganos y estamentos que integran la cooperativa y sus consecuencias se extienden a la totalidad de integrantes de los grupos de interés. No obstante, su aplicación corresponde en forma primaria, a los socios, por ser ellos los dueños de la cooperativa y los que eligen a sus directivos y, por intermedio de ellos, a su gerente y funcionarios administrativos, tarea de gobernantes que, es compartida con dichos directivos y administradores.

El buen gobierno funciona, cuando los socios, no solo tienen acceso a los servicios de la cooperativa en forma adecuada y sin discriminación, sino cuando son capacitados en la gestión cooperativa, con la aspiración de que, de entre ellos, surjan los nuevos directivos. Contrario al buen gobierno y a la democracia, es la falta de formación de nuevos líderes, el asumir el poder como cosa propia, no tomando en cuenta que es un mandato, un encargo y no una cesión de poder y el adoptar

conductas, a veces, reñidas con la moral, con el fin de mantenerse en las funciones por un tiempo mayor al que la norma estatutaria y la sana práctica lo mandan.

El buen gobierno será visible, cuando la asamblea general, cumpla sus funciones y tome para sí, el ejercicio de las atribuciones de mayor importancia que la ley le otorga y no sea convocada, únicamente, para las elecciones y conocer largos y tediosos informes, sin los elementos de juicio previos, para aprobarlos o rechazarlos y, cuando en su desarrollo, no incidan los directivos en su propio beneficio, sino se limiten a escuchar y explicar, cuando sea necesario.

Habrá buen gobierno, cuando exista intercomunicación fluida y franca, entre los consejos y el gerente, cuando no se busquen solo los defectos o errores de los vocales, cuando el consejo de vigilancia, sea eso, exclusivamente, vigilante, no otro administrador, cuando sea un crítico sano y bien intencionado, no un obstáculo para la administración.

Será bien gobernada una cooperativa, cuando el gerente, sea verdaderamente el responsable de la ejecución de los planes y programas de trabajo y del presupuesto, dentro de los lineamientos dados por el Consejo de Administración y no se considere, a sí mismo, propietario de la cooperativa, subestimando a los consejos y socios que, en definitiva, son sus mandantes, no sus dependientes.

En una sola palabra habrá buen gobierno en las cooperativas cuando se practique esa virtud de la que se habló al inicio de estos apuntes: RESPETO DE TODOS Y A TODO.

Conclusiones

El ejercicio del buen gobierno cooperativo, entendido como la suma de gobernabilidad y gobernanza, esto es, como la aptitud de los socios para gobernar y ser gobernados y el conjunto de mecanismos, adecuadamente distribuidos, a ser ejecutados en forma coordinada por todos los órganos de la cooperativa, debe ser visto, no como una obligación, ni recomendación, sino como una necesaria vocación, afín al ser cooperativista, porque de eso depende no solo el desarrollo de las instituciones, sino que la cooperativa sea vista como una verdadera alternativa empresarial, fundamentada en la autogestión y paradigma de la

economía popular y solidaria, para la protección de los derechos del consumidor, la determinación de precios justos para el productor, la supresión de la dicotomía trabajo - capital, en fin, para que la economía solidaria se posicione como una nueva forma de hacer economía.

Importancia del Buen Gobierno Cooperativo

Manuel Mariño[1]

1. Introducción

La Gobernabilidad es elemental para el éxito de cualquier organización. Durante los últimos años se reconoce que han existido y existen grandes problemas de gobernabilidad en gobiernos, empresas privadas, organizaciones sociales y políticas, entre otros, los cuales se reflejan en un bajo nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales o de los Estados en el caso de los Gobiernos de los países. También se refleja en las distorsiones de los procedimientos y en los resultados esperados, ya sea por los ciudadanos en el caso de los Gobiernos o de los miembros o dueños de las organizaciones, lo cual da origen a otros problemas o "enfermedades" en los procesos, como pueden ser actos de corrupción de toda índole.

Ya en el año 2004, es decir hace 10 años, el informe *"Por una globalización justa: crear oportunidades para todos"*[2] elaborado por la "Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", llamaba *"a replantear con urgencia"* las políticas e instituciones de gobernabilidad global. También señalaba que "en el funcionamiento actual de la economía global se observan desequilibrios persistentes y profundamente arraigados, que resultan **inaceptables desde un punto de vista ético e indefendibles desde el punto de vista político…** Para una gran mayoría de mujeres y hombres, la globalización no ha sido capaz de satisfacer sus aspiraciones sencillas y legítimas de lograr un trabajo decente y un futuro mejor para sus hijos".

---

[1] Manuel Mariño es el Director Regional de Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional (antes ACI Américas) desde el 2001. Anteriormente trabajó como Director Regional de We Effect (antes Swedish Cooperative Center (SCC)) para América Latina. El Sr. Mariño es Economista de Empresas y Contador Público Nacional.

[2] Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (2004). Por una globalización justa, crear oportunidades para todos, OIT, Iª Edición.

"Existe una inquietud creciente acerca del rumbo que está tomando la globalización en estos momentos" decía el informe. "Sus ventajas quedan fuera del alcance de muchos, mientras que los riesgos que implica no pueden ser más reales. La corrupción se ha extendido y el futuro de los mercados abiertos resulta cada vez más incierto. En definitiva, la gobernabilidad global está en crisis. Nos encontramos en un momento crucial y tenemos que replantearnos con urgencia las actuales políticas e instituciones".

Esto se decía en el 2004, y en junio del 2007 el Instituto Internacional para Estudios Laborales publicó un documento[3] sobre el impacto del informe de la Comisión después de tres años. Este documento volvía a afirmar que nuevas inequidades y desigualdades estaban surgiendo, que la gobernabilidad de la globalización todavía era muy débil y que todavía quedaba mucho por hacer.

Sin embargo, no se hizo absolutamente nada y la corrupción fue en aumento, alcanzando niveles inimaginables.

La corrupción administrativa y financiera es la que ha dado lugar en Estados Unidos, Europa y otras partes del mundo, a que la fluctuación cíclica que forma parte de los procesos económicos normales, se haya convertido en una profunda y trascendental crisis económica. Los mayores responsables son las entidades bancarias y financieras, que gozaron de un verdadero libertinaje en sus prácticas durante muchos años.

Esta crisis se debe en parte a la falta de regulación de ciertos instrumentos financieros creados por esas instituciones, pero también a la incapacidad de las autoridades de cumplir con su función protectora del consumidor y del ciudadano común; se permitió una espiral crediticia exponencialmente abrumadora a la capacidad de los beneficiarios para cumplir con sus obligaciones. Pero, sobre todo, se debe a que para fomentar un volumen de operaciones que justificara los absurdos salarios y bonificaciones de quienes organizaban esas piñatas de créditos riesgosos y turbios instrumentos derivativos, se desecharon las normas bancarias de responsabilidad que se suponía protegían los intereses de los ahorristas e inversionistas.

---

[3] Jenkins Hamish, Lee Eddy, Rodgers, Gerry (2007). La Búsqueda de una Globalización justa tres años después: Evaluación de los efectos de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, OIT Instituto Internacional para Estudios Laborales, documento de trabajo DP/175/2007.

Es decir, es una crisis ocasionada por la avaricia, la especulación desenfrenada, el endeudamiento irresponsable y la pretensión absurda de obtener ganancias sin producir nada ni hacer esfuerzo alguno.

Quienes condujeron sus empresas a la bancarrota, estafaron o crearon esquemas insostenibles, quienes se lucraron irresponsablemente con capitales ajenos, deberían responder por sus excesos y sus errores para que el consumidor recuperara la confianza que otorga la libertad en un ambiente de orden y de respeto por el derecho ajeno.

Lamentablemente, no estamos muy seguros de que sea así, sino que como en muchas otras situaciones serán los ciudadanos que nada tuvieron que ver en esto y que contribuyen al fisco nacional con sus impuestos, los que pagaran las consecuencias.

2. ¿Qué es Gobernabilidad?

Gobernabilidad es la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo. Cuando un sistema está estructurado de modo tal que los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a unas instituciones o reglas de juego, se puede hablar de gobernabilidad.

También se puede decir que la Gobernabilidad:

- significa estabilidad política e institucional y eficacia decisoria y administrativa;
- hace referencia a la continuidad de las normas y de las instituciones y al ritmo, la coherencia y la intensidad de las decisiones;
- es la capacidad de adaptación permanente entre la norma y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la demanda y la oferta de políticas y de servicios públicos;
- se refiere a la madurez de la sociedad organizada y de su capacidad de asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte del buen gobierno.

Las ciencias políticas, se refieren a **gobernabilidad** como la capacidad de gobierno, partiendo de la base de la **"legitimidad"** y para lograrla, todo gobierno debe actuar con **"eficacia".** Desde esta perspectiva, gobernabilidad se entiende como **"la situación en que interactúan un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno**."

Para que sea viable, la gobernabilidad debe cumplir con tres requisitos fundamentales:

- ser eficaz
- ser legítima
- ajustarse al estado de derecho

Un sistema de gobernabilidad se refiere al **conjunto de valores, principios, políticas, reglas y órganos dedicados a los intereses de los diferentes actores ligados a la empresa**: asociados y asociadas, clientes, directivos, empleados, proveedores, consumidores y la comunidad en general.

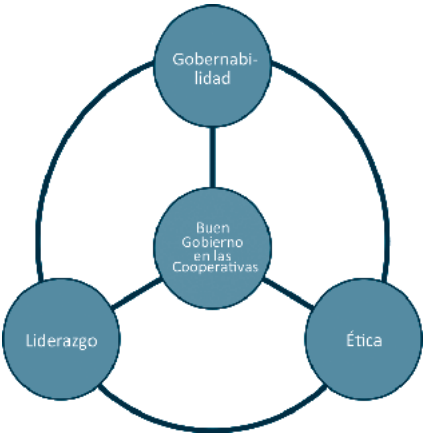
En el caso de las cooperativas, la Gobernabilidad es la capacidad de interrelación y equilibrio entre la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Gerencia General y el personal administrativo y operativo, para proteger los intereses de sus asociados y asociadas.

2.1 Gobernabilidad, Ética y Liderazgo

Las cooperativas son organizaciones democráticas en las cuales los asociados y asociadas se agrupan principalmente para satisfacer sus necesidades y los principios cooperativos son las directrices por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, los cuales están muy relacionados a la gobernabilidad.

Pero, no es suficiente preguntarse si los cooperativistas conocen el texto de los principios y valores cooperativos, es más importante conocer si observan el espíritu de esos principios y si los practica permanentemente.

Los códigos de buen gobierno o de buenas prácticas constituyen pautas de orientación sin que sean una obligación legal, éstos pueden ser principios sencillos que guíen la organización y fortalezcan su estructura democrática.



La ética es un elemento fundamental en el buen gobierno en las cooperativas. La ética es un conjunto de valores que orientan una actuación de carácter racional y se expresa de manera concreta en dos manifestaciones:

- aprender a tomar decisiones prudentes; y,
- aprender a tomar decisiones moralmente justas, donde la ética y la moral se encuentran identificadas, lo que explica que en la vida cotidiana hablemos indistintamente de valores morales-valores éticos o normas morales-normas éticas.

La gobernabilidad como proceso democrático, parte de fundamentos éticos que establecen los lineamientos necesarios para el buen gobierno cooperativo, este proceso como tal no es válido sino se cuenta con una estructura dirigencial sensibilizada sobre la importancia de implementar estas prácticas de transparencia. Por esta razón es fundamental no sólo impulsar estas prácticas en la cooperativa sino sensibilizar y promover un liderazgo democrático que vivencie estas prácticas no solo como dirigentes, sino en todas sus actividades como persona en la sociedad en la que se desenvuelve.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el liderazgo democrático en el ejercicio pleno de la gobernabilidad cooperativa, es necesario sensibilizar a los cuadros gerenciales y mandos medios de las cooperativas sobre la necesidad de contar con un perfil de líderes que practiquen y garanticen, por medio de sus actos transparentes, un buen gobierno en sus organizaciones.

Asimismo, poner en la agenda de discusión la urgencia de que las cooperativas inviertan en la formación de los cuadros de reemplazo en los distintos espacios y niveles de las organizaciones.

Entonces, una condición indispensable para lograr un buen gobierno en las cooperativas es tener un liderazgo ético, por esta razón es necesario desarrollar y promover las competencias, habilidades y aptitudes básicas para contar con un liderazgo más participativo. En este sentido, es fundamental elaborar y promover un **código de buenas prácticas** para que cada cooperativa logre un bueno gobierno, no solamente para el bienestar de sus asociados y asociadas, sino para beneficiar el desarrollo económico y social en sus comunidades.

2.2. Prácticas de un buen gobierno

La promoción de un buen gobierno está orientada a fortalecer la gobernabilidad en cualquier organización. En el caso de las cooperativas, parte del principio que es un ente distinto a otras empresas comerciales. Los principios cooperativos, al igual que los valores, deben ser no sólo conocidos por todos los que participan en la obra de la cooperación, sino y sobre todo ser parte de la cotidianidad de las personas. Son formas de conducirse y de actuar para los asociados y asociadas, los directivos, gerentes y el personal de una cooperativa.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico **"OCDE"** y otras agencias multilaterales como el Banco Mundial, han identificado que los principios del buen gobierno corporativo son:

- respeto de los derechos de los accionistas y tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital
- clara definición de las responsabilidades y las funciones de la administración
- transparencia, fluidez e integridad de la información
- comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno, y
- promueve la plena satisfacción de las personas que integran la organización.

Esta visión se orienta a la adaptación de modelos de involucramiento y participación que promuevan la **"transparencia"** y que se refleje en aquello que deciden y comunican a través de lo que hacen. Por ello, es el sistema que permite establecer los límites entre el **ejercicio del poder y el control del mismo** en el seno de una organización. Más allá de la calidad, de la integridad y de la buena fe de las personas que pueden formar parte de una organización, la **gobernabilidad** es la que pone a funcionar un sistema formal que reúne las condiciones que favorecen el alcance de la misión de una organización, su desarrollo y su permanencia.

Hoy más que nunca debemos enfatizar el compromiso con el cumplimiento de la misión institucional y la creación de una **conciencia de autocontrol**, frente a una compleja realidad caracterizada por cada vez más numerosos casos de empresas que vieron afectada su credibilidad y confianza debido a una falta de seguimiento de los controles internos o, dicho de otra forma; a la falta de compromiso y responsabilidad con la gobernabilidad interna como sistema organizacional y **código de comportamiento** tanto institucional como personal.

Un aspecto que debe tomarse en cuenta es que en sistemas **democráticos** las decisiones deben tomarse en todo momento **apegándose estrictamente** a reglamentos claros y bien definidos. Varios estudios señalan una coyuntura singular y un momento político mundial cuyas características distintivas ameritan un tratamiento particular en la concepción de los programas y el tratamiento del tema de la **transparencia en el ámbito empresarial**. Las cooperativas no están excluidas de esta visión. Principios como la **transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información** se convierten en elementos fundamentales que deben existir y promoverse dentro de una cooperativa, para garantizar y fortalecer su gobernabilidad.

3. Gobernabilidad en las Cooperativas

Las cooperativas no escapan a los problemas de gobernabilidad, los cuales se manifiestan principalmente en el desencanto y pérdida de interés en sus actividades por parte de sus asociados y asociadas.

Por su carácter de organizaciones democráticas y participativas, es fundamental que en las cooperativas la gobernabilidad sea promovida y vigilada

desde la base, es decir sus asociados y asociadas. Si esto no es así y no hay involucramiento de la base social, el riesgo de ingobernabilidad es grande y hasta se puede poner en peligro la existencia de la propia organización. Pero por supuesto no solamente debe de involucrarse a los asociados y asociadas, sino que también deben de hacerlo todas las partes que conforman la estructura política y administrativa, tales como los órganos de dirección, la gerencia y su personal.

La ingobernabilidad se manifiesta por medio de abusos y privilegios en ciertos niveles de la organización, en una mala administración de los recursos financieros, un mal servicio a los asociados y asociadas y una perpetuación de dirigentes, que se mantienen por muchos años en sus cargos, pero sin capacitarse para responder y aportar al buen gobierno de sus cooperativas.

Por esta razón, Cooperativas de las Américas (antes ACI-Américas) ha considerado la conveniencia de elaborar algunos lineamientos sobre **Gobernabilidad, Ética y Liderazgo**[4], acordes a los principios y valores cooperativos, con la finalidad de promover su utilización o aplicación en las organizaciones cooperativas de América, por medio de actividades de capacitación y formación a sus dirigentes y empleados, así como a los asociados y asociadas en general.

La idea es que estos lineamientos sean una herramienta de apoyo a las cooperativas para promover el buen gobierno en las mismas.

3.1 Especificidad del Gobierno Cooperativo

Las cooperativas, **se diferencian** de las empresas tradicionales principalmente porque se crean con el propósito de satisfacer las necesidades de sus asociados y asociadas. Las personas que optan por el cooperativismo lo hacen por la **solidaridad, la transparencia, la democracia y la equidad**.

Un régimen de buen gobierno en las cooperativas deberá contribuir a que la **utilización de los recursos** no solo se realice de manera eficaz, sino que también

[4] Mariño M, Mora Portuguez A (2010), Manual de Buen Gobierno Cooperativo, Alianza Cooperativa Internacional para las Amércas, 1ª Edición.

fortalezca la confianza que genera la transparencia con que se trabaja. Esto garantiza de manera plena que **los directivos sean responsables** de su accionar ante los asociados y asociadas.

> "Un gobierno se deslegitimará si no existe un adecuado nivel de transparencia"

El cumplimiento de la **misión empresarial**, orientada por la visión de sus dirigentes, transcurre en un sistema interno que establece **normas y directrices** que deben regir su ejercicio y actuación. De esta manera se **garantiza la transparencia, objetividad y claridad en la asignación y administración de los recursos financieros,** en nuestro caso, de las cooperativas.

Se transmite la **voluntad manifiesta del Consejo de Administración**, que **supervisa a la Gerencia** en nombre de los asociados y asociadas, bajo la premisa de que la cooperativa responda con un comportamiento **veraz y eficiente** a su compromiso con todas las personas que hayan aportado recursos de cualquier índole.

La gobernabilidad en las empresas cooperativas, debe tomar en cuenta el desarrollo de un **"liderazgo ético"** basado en virtudes morales acordes con los principios cooperativos. Por esta razón, hay que tener presente que la **gestión de la cooperativa** debe ante todo ser democrática.

Para ello debe insistirse en la necesidad de respetar los **derechos de los asociados y asociadas**, establecer reglamentos precisos, fomentar la transparencia, la fluidez e integridad de la información, así como recordar las obligaciones de los asociados y asociadas para su aporte a la gobernabilidad.

La gobernabilidad en una cooperativa, se practica cuando **se protegen los intereses de sus asociados y asociadas**, contribuyendo a mejorar su calidad de vida. No basta con crear y alcanzar una imagen basada en la productividad o la calidad de los servicios, también es necesario garantizar **la confianza.** De ahí que como base de la gobernabilidad cooperativa, se sugiere el fortalecimiento de la ética, entendida ésta como el conjunto de los valores que inspiran la vida y el manejo de una organización empresarial.

El buen gobierno en las cooperativas es el resultado de tres fuerzas que equilibran su actuación de manera armoniosa, lo cual permite lograr los objetivos esperados por sus asociados y asociadas. Estas tres fuerzas son:

A. **Asamblea General:** Es la **integración** constituida por los asociados y asociadas que se agrupan voluntariamente para resolver en común sus necesidades y aspiraciones.

B. **Consejo de Administración y Junta de Vigilancia:** Es la **dirección y control** que orienta y dirige las actividades del conjunto hacia el logro de los objetivos planteados por la Asamblea General.

C. **Gerencia General y personal administrativo y operativo:** Es la fuerza de la organización, representada por la estructura funcional que le permite a la cooperativa brindar una efectiva prestación de sus servicios a sus asociados y asociadas.

Cada una de estas tres fuerzas tiene definido su papel y responsabilidades para lograr un buen gobierno en las cooperativas.

La armonía entre estas tres fuerzas es indispensable. No es fácil establecer límites de autoridad y responsabilidad precisos en cada una de estas esferas o fuerzas, razón por la cual es necesario establecer y definir las funciones para lograr que los integrantes de cada órgano y los funcionarios ejecutivos comprendan y asuman los roles que les corresponde, guardando el debido respeto entre ellos.

También es necesario tomar en cuenta que una verdadera cultura de buen gobierno cooperativo, debe procurar de manera permanente, la eficiencia empresarial con desarrollo humano de todos sus integrantes.

Los asociados y asociadas son los más interesados en que se mantenga la armonía entre estas tres fuerzas, para garantizar el buen gobierno en sus

cooperativas, de manera que ellos reciban una óptima calidad en los servicios que se les brinda.

3.2 Hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad cooperativa

La gobernabilidad en las cooperativas busca **clarificar y diferenciar** de manera objetiva los **roles del Consejo de Administración y su Gerencia.** Esto se puede garantizar con una oportuna, coherente y consistente comunicación, interna y externa.

La gobernabilidad conlleva a tener capacidad para **evitar dificultades en su accionar**. Para ello se deben establecer **mecanismos de comunicación adecuados**, y se debe fomentar la transparencia, fluidez e integridad de la información que se debe transmitir a los asociados y asociadas, a las personas en la cooperativa y al público en general. Esto requiere que la cooperativa cuente con adecuados **marcos legales y estructuras de gobierno**; una mejor infraestructura de los **órganos de regulación y control**; combatir con más y mejor formación los problemas de corrupción y soborno.

> La educación continua es clave para garantizar una cultura ética. Las cooperativas deben invertir en formación, porque hoy más que nunca la confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocios de las empresas, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran.

Los dirigentes y miembros de una cooperativa deben tener muy claro los valores que deben guiar su accionar, para poder funcionar adecuadamente, lograr sus objetivos y evitar acciones como la corrupción, la centralización del poder, inadecuados procesos de rendición de cuentas, limitaciones en el acceso a la información y la falta de transparencia en la toma de decisiones.

En síntesis, toda gestión de buen gobierno debe estar apoyada por los principios y valores indispensables y necesarios, para que su fundamento y aplicabilidad se centre en una conducta que esté por encima de los intereses

personales y prime en todo momento los preceptos propios para una **gestión exitosa** acorde a principios y valores cooperativos.

3.3 Lineamientos para la gobernabilidad cooperativa

La práctica de los valores y principios cooperativos mencionados anteriormente, se convierte en la **máxima expresión del gobierno en las cooperativas**. Las cooperativas utilizan sus recursos de manera eficaz, estimulan la relación con los asociados y asociadas sobre la base de la **confianza y se apoyan en la transparencia de sus actividades.** Sin embargo, más allá de los transparentes beneficios económicos que persigue, se debe lograr generar bienestar en la organización y el entorno en el que actúa.

Los Doctores Cracogna y Uribe[5] recomiendan que los asociados y asociadas, todo directivo y empleado/a de la cooperativa debería cumplir con los siguientes lineamientos, además de otros que puedan definir cada cooperativa, de acuerdo a lo aprobado internamente, y según su propia cultura organizativa:

Prudencia

- **Actuar con pleno conocimiento** de las materias sometidas a su consideración, además con la diligencia que un buen dirigente o administrador emplearía en sus propias actividades.
- **Evitar acciones** que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función, el patrimonio o la imagen de la cooperativa ante la comunidad.

Justicia

- Tener siempre una **disposición justa y equitativa** para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada persona lo que le es debido.

Probidad

- Actuar con **rectitud y honradez**, procurando satisfacer el interés general sin obtener provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpuesta persona. Deberá asimismo exteriorizar una **conducta honesta**.

[5] Cracogna Dante, Uribe Garzón Carlos (2003), Buen Gobierno Cooperativo, CONFECOOP, Iª Edición.

Templanza

- Desarrollar sus **responsabilidades con respeto y sobriedad**, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus **funciones y deberes**.

Responsabilidad

- Cumplir fielmente con sus deberes.

Obediencia

- Cumplir las **órdenes que le imparta la Asamblea**, en la medida en que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiesta.

Independencia de criterio

- **Evitar involucrarse** en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones.
- **Abstenerse** de toda conducta que pueda afectar su independencia de criterio en el desempeño de sus funciones.

3.3.1 Derechos de los asociados y asociadas

La cooperativa deberá contemplar de manera clara y precisa, **lineamientos orientados a respetar los derechos de los asociados y asociadas,** recordando siempre que cada uno y una de los cuales representa un voto. Este lineamiento es fundamental para garantizar la gobernabilidad, por ello se deberá contar con **estatutos coherentes a la identidad cooperativa**, así como con políticas y con procedimientos claros.

La cooperativa deberá **integrar mecanismos** orientados a fomentar la **participación más abierta posible de los asociados y asociadas**. "Debe buscarse el **consenso**, el acuerdo que exprese lo más ampliamente posible la voluntad concordante de los más, de todos". **Un *gobierno democrático* funciona adecuadamente cuando los interesados participan *activamente* en las elecciones de sus representantes**. En este sentido, todos los asociados y asociadas deberán tener **acceso a las elecciones** y ser estimulados a participar como candidatos.

Deberá garantizarse que el **ingreso y el retiro** de los asociados y asociadas sean regidos en las cooperativas por el principio designado con la expresión "libre acceso y adhesión voluntaria" (primer principio cooperativo, Alianza Cooperativa Internacional, 1995). En cumplimiento de su propia filosofía, la cooperativa:

- **Garantizará** que no existan barreras de membresía por razones de género, ni de otro tipo, como raza, religión, afiliación política, etc. Estará abierta a todas las personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades de ser miembros. Cuando la cooperativa cuente con **requisitos para el ingreso** de nuevos asociados y asociadas, deben establecerse transparentemente, de manera que no conlleve a una limitación artificial o una discriminación de ninguna índole contra determinadas personas.

- Buscará el **respeto de los derechos de los asociados y asociadas** y el tratamiento equitativo de sus miembros. En este sentido, el estatuto y reglamentos deberán establecer con claridad y precisión los derechos y obligaciones de los asociados y asociadas. Los documentos deberán hacerse conocer a los asociados y asociadas cuando ingresan y estar permanentemente a su disposición.

- Deberá **poner a disposición de los asociados y asociadas** en lenguaje claro y de manera sencilla una guía sobre los derechos y deberes que tienen. En la medida de lo posible toda la información dirigida a los asociados y asociadas debería estar disponible y accesible en la página web de la cooperativa.

- Deberá contemplar para los nuevos miembros, una inducción inicial que permita brindar capacitación e información sobre los principios y valores cooperativos.

- Mantendrá una **capacitación sistemática** que permita formar a los asociados y asociadas sobre sus derechos y obligaciones, así como sobre los fines de la cooperativa.

3.3.2 Deberes de los asociados y asociadas

Los deberes de los asociados y asociadas, se resumen en su debida participación en todas las actividades que realicen sus cooperativas, deberán hacer

uso preferentemente, de los servicios que brinden sus cooperativas, así como participar en todas las actividades y procesos democráticos que coadyuven a la gobernabilidad en sus respectivas organizaciones.

Deberán participar en las asambleas generales, y hacer valer sus derechos ya sea de manera directa cuando así proceda, o por medio de sus delegados, quienes son los representantes de los intereses de toda la masa societaria de sus cooperativas.

Deberán conocer no solamente los resultados económicos de sus cooperativas, sino también velar porque en sus cooperativas se elabore y se presente en las asambleas sus respectivos Balances Sociales, con los cuales se valora la responsabilidad social cooperativa.

Deberá regirse y cumplir con lo establecido en sus propios estatutos y reglamentos, aprobados por ellos mismos en sus asambleas generales.

3.3.3 Representatividad de las y los miembros

Resulta de vital importancia el establecimiento de **mecanismos electorales sencillos y transparentes**. Para ello deberá contarse con disposiciones en los estatutos y reglamentos, claras y precisas, que garanticen elecciones sencillas y transparentes.

Todos los asociados y asociadas deberán tener acceso a las elecciones para los cargos directivos en las cooperativas. Es conveniente la **promoción de la participación** de los asociados y asociadas en la formación del Consejo de Administración, así como incentivar su postulación responsable como candidatos para integrar dicho órgano. Aquí resurge la importancia de la **educación y formación** que deberá garantizar que todos los asociados y asociadas conozcan las disposiciones existentes y les permita tomar decisiones basadas en criterios informados.

La cooperativa deberá proporcionar **igualdad de condiciones** para los asociados y asociadas que quieran acceder a ser directivos, contando con la información necesaria para facilitar su elección.

En caso de que se realice la asamblea por medio de delegados, estos deberán llevar una posición acorde con los intereses de los asociados y asociadas que representen.

Cuando la cooperativa cuente con un número importante de asociados o asociadas, o éstos se encuentren radicados en lugares distantes, será aconsejable la elección de delegados para formar la asamblea. Para esto la cooperativa deberá contar con mecanismos claros sobre la elección de delegados, de manera que su elección se realice de manera democrática y transparente.

Dentro del marco legal, la cooperativa deberá tener establecido estatutariamente un mecanismo transparente, ágil, flexible y sencillo que permita la delegación de votos por los asociados y asociadas. Cuando se realiza la asamblea general por medio de delegados, la cooperativa deberá garantizar la información pertinente como agenda, estados financieros, propuestas, etc., con antelación para que sea conocida previamente.

Los delegados de asociados y asociadas en las Asambleas Generales deberán informar a sus representados sobre los temas respecto de los cuales ejercerán el poder y el sentido del voto que adopten, incluyendo información relevante sobre lo sucedido en la Asamblea.

La cooperativa deberá realizar reuniones informativas periódicas en las sucursales o distritos en que actúe la cooperativa para informar debidamente a los asociados y asociadas sobre el funcionamiento de la cooperativa.

3.3.4 Control y supervisión

La función de control o supervisión es fundamental para la cooperativa, por ello se deberá diseñar un **control interno** para dar seguridad al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, así como contar con mecanismos que garanticen el acceso y difusión de la información sobre la cooperativa.

La Asamblea General, el Consejo de Administración, el Gerente General, la Junta de Vigilancia y la Auditoría Interna **son los responsables**, de acuerdo con sus competencias, de la **definición de políticas y la ordenación del diseño de la**

estructura del sistema de control interno, así como de ordenar y vigilar **que se ajuste a las necesidades de la cooperativa**.

Se entiende por **control interno** la serie de acciones ejecutadas por la administración, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- Proteger y conservar el patrimonio de la cooperativa contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

El control interno busca:

- **Fortalecer la confianza** en la información financiera y en todos los estados financieros.
- **Garantizar la aplicación de la regulación**: leyes, estatutos, reglamentos e instrucciones internas.
- Promover la **eficiencia de la cooperativa** de manera que se reduzcan los riesgos de pérdidas de activos operacionales y financieros.
- Propiciar la **preparación y difusión de estados financieros confiables** así como el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.

En cuanto al **ambiente de control** se deberá:

- **Mantener y demostrar integridad y valores éticos** en el ejercicio de sus deberes y obligaciones así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la cooperativa, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás empleados/as.
- **Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión** que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
- **Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa** de

la cooperativa y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

- **Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas**, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

La cooperativa **deberá dotar de recursos económicos, técnicos y humanos adecuados** a los que tienen a cargo la tarea de control, y también deberá contar con un servicio permanente de auditoría externa, además de la Junta de Vigilancia. Las funciones de cada una de ellas deben estar **claramente delimitadas**, sin perjuicio de la necesaria colaboración entre ambas.

Corresponderá a la Asamblea General la designación de una auditoría externa. La decisión sobre la auditoría interna corresponderá al Consejo de Administración.

El **nombramiento de auditores deberá hacerse por periodos limitados**, sin perjuicio de su reelección. Los informes de auditoría interna deberán ser presentados al Consejo de Administración, **los de auditoría externa a la Asamblea**.

La cooperativa deberá contar con mecanismos para difundir esa información a los asociados y asociadas. Se deberá establecer en forma precisa la independencia de la auditoría externa, o sea se delimitará su función de manera previa y sin lugar a dudas.

3.3.5 Conflictos de interés

Se entiende por **conflicto de interés** la situación por la cual una persona actúa con diferentes conductas debido a que sus intereses particulares pueden prevalecer frente a sus obligaciones legales o contractuales (actividad laboral o económica). Hay también un conflicto de interés, cuando **una persona pretende obtener una ventaja material, moral o de cualquier índole**, teniendo la opción de decidir entre el deber y el interés creado, o cuando una persona busca renunciar a sus deberes como contraprestación de alguna prebenda.

La cooperativa deberá contar con **políticas claras** orientadas a **prevenir y eliminar el conflicto de interés.** En este sentido, los miembros de los órganos de dirección y control deberán ser en todo momento **ejemplo de transparencia e integridad**.

Los directores, administradores y empleados frente a un posible conflicto de interés o consideren que pueden encontrarse frente a uno, deberán **informar con oportunidad** a sus respectivos e inmediatos superiores jerárquicos; incluyendo relaciones familiares o personales.

El estatuto deberá contemplar para los integrantes del Consejo de Administración la **prohibición de tener lazos de parentesco entre sí** y con los empleados ejecutivos o que tengan vínculos de interés con proveedores o financiadores de la cooperativa.

Quienes realizan funciones de control no deberían tener vínculos de parentesco o de interés con los miembros del Consejo de Administración y los funcionarios ejecutivos de la cooperativa.

Los asociados y asociadas, directores, administradores o empleados cuando se vieren frente a prácticas que constituyan conflicto de interés, **deberán someterse a las sanciones establecidas en la Ley, el Estatuto o el Código de Ética**.

La cooperativa deberá **incorporar sanciones concretas** para los casos de conflictos de interés que se detecten. Asimismo, el estatuto debería incorporar **sanciones disciplinarias a los asociados y asociadas, y personal** que hagan mal uso de la infraestructura de la cooperativa.

Se deberá **contemplar disposiciones que eviten pagos para agilizar trámites por parte de la cooperativa**; por lo general, se deberá contar con mecanismos para solicitar la intervención directa de los responsables de la dirección de la cooperativa, de modo que permita evitar situaciones que podrían afectar la imagen o reputación de la cooperativa.

Las disposiciones relativas a los conflictos de interés deberán estar **claramente establecidas y ser advertidas expresamente** a todo el personal y, asociados y asociadas.

3.3.6 Rendición de cuentas

Las cooperativas deberán contar con **mecanismos claros que garanticen la rendición de cuentas de las personas a cargo de puestos directivos**, de modo que no queden dudas sobre las acciones realizadas en beneficio de la cooperativa.

Cuando sea necesario, el Consejo de Administración deberá informar sobre posibles conflictos de interés de los directivos o el gerente con relación a los asuntos propios de la cooperativa y sobre los mecanismos adoptados para neutralizar o eliminar cualquier potencial efecto negativo. El Consejo de Administración deberá informar sobre el desempeño de los comités que existan, de la manera que quede claro y que se evidencie que el Consejo de Administración dio cumplimiento a sus deberes en el periodo ejercido.

Los balances y estados de resultados, deberán estar acompañados de un informe narrativo por parte del Consejo de Administración y del Gerente General de la cooperativa.

La cooperativa brindará a sus asociados y asociadas información sobre al menos los asuntos relacionados a:

- Nombramiento y remoción de directivos.
- Nombramiento y remoción de empleados.
- Nombres de posibles candidatos sustitutos.
- Procesos de reorganización empresarial.
- Cambios en la imagen y estrategia corporativa.
- Remuneraciones y otros beneficios de los miembros del Consejo, Gerencia y personal ejecutivo.

3.3.7 Transparencia

El éxito de la implementación de compromisos de buen gobierno dependerá en gran medida de la información y manera en que se transmita la información. De ahí que es fundamental que se incorporen lineamientos concretos orientados a fortalecer la transparencia en la cooperativa.

El **compromiso con la transparencia** no es sólo una exigencia de la **lucha contra la corrupción**, se convierte en un requisito fundamental para garantizar gobernabilidad y generar **buena cultura cooperativa.** No basta sólo con la transparencia en el ámbito administrativo. El buen líder o lidereza sabe que la definición y realización de los intereses generales de los asociados y asociadas no es ningún monopolio cooperativo, pues éste se ve obligado a decidir y actuar en redes de interdependencia con otros sectores, otras cooperativas, a veces, con otras organizaciones sociales. Por supuesto, **si estas relaciones no son transparentes**, resulta muy alto el riesgo de **vulnerabilidad** en las relaciones con otros sectores, contrarias a los intereses generales.

El buen líder o lidereza sabe que la **exigencia de transparencia**, como imperativo de buena gobernabilidad, alcanza tanto al sector público como al privado así como a las relaciones entre ambos.

El Consejo de Administración y la Gerencia deberán asegurar la divulgación precisa, clara y oportuna de todo asunto de importancia relacionado con la cooperativa. Para este efecto, en la forma y con el contenido señalado por el marco legal, estatutario o por la política establecida por la cooperativa se deberá considerar el establecimiento de mecanismos para fomentar la comunicación de información tales como:

- Considerar que la **divulgación de la información** sea simétrica.
- Garantizar **que la información revelada sea comunicada** a todos los asociados y asociadas.
- **Brindar atención de los pedidos particulares de información** solicitados por los asociados y asociadas, relacionados con la cooperativa, a través de una instancia y/o personal responsable designada al efecto.
- **Ofrecer debida respuesta** a inquietudes planteados sobre el carácter confidencial de la información solicitada por los asociados y asociadas.
- Definir los **criterios respecto a la confidencialidad de la información** por el Consejo de Administración y ratificados por la Asamblea General, así como incluidos en el estatuto de la cooperativa.
- **Garantizar que la revelación de información no ponga en peligro** la posición competitiva de la cooperativa ni sea susceptible de afectar el normal desarrollo de sus actividades.

3.3.8 Disposiciones antisoborno

También deberán **contemplar disposiciones que regulen la contratación privada y la pública** aplicando:

- **Mecanismos para reducir posibles fuentes de corrupción** y garantizar al público la buena destinación de los recursos de sus asociados y asociadas, y públicos.
- **Regulaciones concretas** que se orienten a brindar publicidad sobre las normas éticas que tiene la cooperativa y advertirá sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades.
- **Acciones concretas**, como la suscripción de pactos de integridad y de transparencia por parte de los proponentes en las licitaciones y concursos de méritos, como mecanismos que garanticen que su participación en tales contrataciones se realiza con procedimientos claros, equitativos, viables y transparentes.
- **Expresamente** que los directivos o empleados no darán ni recibirán obsequios, descuentos, invitaciones o dinero en efectivo, a cambio de un acto propio de sus funciones o a cambio de un acto contrario a sus funciones.
- **Un trámite que garantice la equidad y transparencia del proceso de selección** a toda adquisición de productos o contratación de servicios.
- La **obligación de denunciar aquellas conductas irregulares** de los servidores públicos y/o de los contratistas en los procesos contractuales con los entes del Estado.

4. Conclusiones

El Gobierno Cooperativo se refiere a la forma en que se dirige y controla una cooperativa, las relaciones de poder entre las y los asociados, el directorio, la gerencia y el personal, así como otros grupos de interés. El buen gobierno en las cooperativas constituye una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la empresa cooperativa acorde con los principios y valores cooperativos. También se deben tomar en cuenta los estándares mínimos de desempeño confiable y eficiente, con reglas y procedimientos para tomar decisiones acertadas, evaluando los riesgos

y con un sistema efectivo de control interno y externo, que se correlacione con un código de conducta que genere valores de transparencia, confianza y credibilidad a todo nivel.

Un buen gobierno cooperativo permite analizar, verificar y demostrar si una empresa cooperativa está siendo administrada en la dirección correcta, en cuanto a rectitud y transparencia (ética) sin dejar de ser eficiente al ofrecer sus productos o servicios a sus asociados y asociadas. Un modelo de buen gobierno cooperativo, busca reflejar una imagen de alto prestigio en todos los sentidos, con el fin de generar confianza y un valor agregado para sus asociados y asociadas. El cumplimiento de los principios cooperativos, al igual que sus valores, son la base para una gobernabilidad cooperativa adecuada, y deben ser las formas normales de conducirse y de actuar por parte de asociados y asociadas, directivos, gerentes y el personal que labora en cualquier cooperativa.

El Buen Gobierno Cooperativo no debe basarse sólo en el uso de un código de ética y/o de conducta como herramienta única de dirección. Es necesario plantear un modelo integral de dirección ética en el que el pilar fundamental es una cultura organizacional (Arias 2004)[6] en la que todos los colaboradores de la organización desempeñan sus funciones de modo que no queden dudas sobre su integralidad y valores éticos. Dentro de este contexto, los valores y principios cooperativos que tipifican la Identidad Cooperativa, ligados a la eficiencia empresarial, serán la fuente de energía renovable que debe caracterizar a un BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.

[6] Arias M (2004) La Cultura Organizativa y el Buen Gobierno Empresarial, Ediciones Deusto.

5. Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional, Los principios cooperativos para el siglo XXI, Intercoop, Editora Cooperativa, Buenos Aires, 1996.

Böök Sven, Valores Cooperativos para un mundo en cambio, ACI, Oficina Regional, San José, Costa Rica, 1992.

Cracogna Dante, Uribe Garzón Carlos, Buen Gobierno Cooperativo, Confederación de Cooperativas de Colombia, Bogotá, Colombia, 2003.

Mariño Manuel, Mora Portuguez Alberto, Buen Gobierno Cooperativo, Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI Américas), San José, Costa Rica, 2010.

Situación y fuentes de financiamiento de las cooperativas no financieras en el Ecuador

María José Ruiz
Santiago Egüez[1]

Consideraciones preliminares

En el Ecuador, las cooperativas son, en principio, formas de organización en las que sus integrantes –desde una lógica democrática y de autogestión– desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. La literatura actual (Miño, 2013; Coraggio, 2009; Laville, 2006a; Singer, 2006) señala que estas entidades de ayuda mutua –como formas de organización tradicional de la economía popular [social] y solidaria– han surgido como una respuesta a las necesidades comunes de sus miembros (propietarios y a la vez beneficiarios de los recursos) y orientan sus actividades a la reproducción de mejores condiciones de vida.

Así, las organizaciones del sector cooperativo reconocen y adoptan principios que permiten diferenciarlas respecto de las empresas de capital. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha identificado siete principios que caracterizan a una cooperativa-tipo a nivel mundial[2]. Uno de ellos es la autonomía e independencia de las organizaciones, ya que como señala Vargas (1996), las cooperativas son organizaciones autogestionadas que pueden recurrir a capital desde fuentes externas (incluidos los Gobiernos), en la medida que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa sin injerencia de terceros. Así mismo, en el contexto ecuatoriano,

---

[1] Analistas de la Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Correos electrónicos: mjruizrivera@gmail.com y santiago.eguez@seps.gob.ec. Los autores agradecen los comentarios de Francisco Rhon.

[2] Principios del cooperativismo según la ACI: Libre adhesión, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas, y compromiso con la comunidad.

la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) incorpora ocho principios adaptados a la realidad local, los cuales definen y caracterizan el ejercicio de las actividades económicas de las organizaciones de este sector. Uno de ellos es la autogestión que para Servós & Gil (2008) se traduce en la capacidad propia de las organizaciones de financiar las distintas actividades que les permitan cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

Autores como Vanek (1971); Ben-Ner (1988; 1984) y Miyazaki (1984) advierten la creciente inserción del sector cooperativo en el mercado, con particular atención al rol que cumple el capital en la sostenibilidad de las organizaciones. Es así que en una economía donde la empresa capitalista predomina como forma de organización productiva, las cooperativas interactúan con el resto de actores económicos frente a la necesidad de ser más eficientes y sostenibles (Dean, 2014).

Varios estudios realizados en Europa y América Latina (Lemaître et al, 2005; Draperi, 2003; Bel-Durán & Fernández, 2002 y Bouchard et al, 2000) revelan que para asegurar su sostenibilidad, las organizaciones de la economía popular [social] y solidaria tienden a recurrir a distintas fuentes de financiamiento de manera simultánea. Laville & Eme (2004) definen esta estrategia de fondeo como *hibridación de recursos*, la cual supone una combinación de fondos de varios orígenes y –en términos de Polanyi (1977)– con distintas lógicas económicas: mercantil, redistributiva y reciprocitaria. Así, la estructura financiera de las cooperativas refleja las fuentes de fondeo a las que estas organizaciones acuden; es decir, aquellos fondos rembolsables desde instituciones financieras (públicas, privadas y del SFPS), o la reinversión de utilidades y excedentes a partir de aquellos recursos provenientes de la venta de bienes y servicios en el mercado (lógica mercantil); las transferencias del Estado vía subsidios directos e indirectos (lógica redistributiva); las donaciones vía cooperación (lógica reciprocitaria); entre otras.

Adicionalmente, los estudios mencionados examinan la relación existente entre los recursos propios y externos a las organizaciones de este sector, y la importancia de los segundos en la sostenibilidad de las entidades. Por su parte, más allá de la lógica económica de los recursos, Sanz (1993) propone tres categorías de análisis sobre el origen del financiamiento: i) a través de terceros (mediante acuerdos con organizaciones públicas, privadas y del SFPS), ii) por parte de los

socios (vía aportes al capital social), y iii) autofinanciamiento (como resultado de la autogestión), en la medida que la combinación de todos ellos es una estrategia propia del sector para cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

En este marco, el objetivo del estudio es examinar la combinación de recursos –de distintos orígenes y lógicas económicas– mediante la identificación y cuantificación de las fuentes de financiamiento a las que recurren las cooperativas no financieras en el Ecuador para asegurar su sostenibilidad. Para ello, el documento se divide en cuatro secciones.

En un primer momento se caracteriza al sector cooperativo no financiero supervisado, según el tipo de organización: transporte, vivienda, producción, otros servicios y consumo. En esta sección se explora la heterogeneidad propia del sector al considerar variables como activos y socios; la especialización de las cooperativas por rama de actividad y la concentración geográfica y de sus socios a nivel provincial. A partir de un análisis financiero de los principales agregados contables, la segunda sección expone las fuentes de fondeo a las que las organizaciones recurren, con énfasis en las particularidades identificadas según el tipo de cooperativa. La tercera sección muestra que, más allá de la dinámica de autogestión, las cooperativas no financieras recurren a estrategias de fondeo adicionales bajo distintas lógicas a la mercantil. De ahí que esta sección presenta por primera vez algunos indicadores financieros del sector cooperativo en torno a su capacidad de endeudamiento, solidez, autonomía, entre otros. Finalmente, la cuarta sección adelanta algunas consideraciones para futuros análisis sobre la potencialidad de las relaciones que se configuran entre las organizaciones del sector cooperativo no financiero y otros actores públicos, privados y del sector financiero popular y solidario en el Ecuador en torno al financiamiento.

Nota metodológica

La unidad de análisis constituye las cooperativas no financieras de los dos niveles de clasificación del sector cooperativo, desagregada en función del tipo de actividad económica: transporte, vivienda, producción, servicios y consumo. El diagnóstico presentado resulta de la consolidación de los estados financieros y de resultados de las organizaciones supervisadas, a partir del

sistema de acopio de información que emprendió la SEPS desde julio de 2013. Para el análisis contable se empleó el Plan de Cuentas de la SEPS, publicado en diciembre de 2012. Adicionalmente, el análisis se realizó a partir de una muestra no-aleatoria, constituida por 1.318 cooperativas de los distintos tipos de actividad, que registraron información financiera a diciembre de 2013 y 1.612 cooperativas que registraron información sobre socios a la misma fecha. Esta única muestra disponible corresponde al 54% del universo de cooperativas no financieras en el Ecuador: 66% del nivel 2 y 53% del nivel 1. Por tanto, los resultados del estudio no deben ser generalizados a todo el sector cooperativo no financiero del país; sin embargo se ofrece información clave sobre la combinación de recursos –de distintos orígenes y lógicas económicas– como estrategia de financiamiento de este sector en su conjunto.

Para completar el diagnóstico se acudió a un segundo conjunto de datos conformado por los resultados de la encuesta de caracterización de cooperativas y asociaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario[3]. En el caso de las cooperativas no financieras, la encuesta se aplicó a una muestra representativa aleatoria de 486 cooperativas de producción, consumo, vivienda, transporte y otros servicios, a nivel nacional.

1. Panorama del sector cooperativo

En el Ecuador, el sector cooperativo financiero y no financiero, se ha caracterizado por su trayectoria organizativa y, en particular, por su participación en mecanismos de supervisión existentes por parte del Estado. Por tanto, las organizaciones que lo conforman han sido las más susceptibles a identificación, caracterización y mapeo, en relación a los otros sectores (asociativo y comunitario) de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Es así que, a diciembre de 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) registró 3.330 cooperativas, distribuidas en seis grupos según la actividad que desempeñan: ahorro y crédito[4], transporte[5], vivienda, producción, otros servicios y consumo.

---

[3] Nivel de confianza: 95%. Error máximo de estimación: 2,95.

[4] Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) son el grupo de mayor tamaño en términos de activos (95,2%) respecto del total nacional. En cuanto a los socios del sector, a diciembre de 2013, el número total registrado por el sector financiero bordeó los 4,6 millones de personas.

[5] Las cooperativas de transporte pertenecen al grupo de cooperativas de servicios. Sin embargo, debido a su representatividad (96,9% del total de servicios), para el análisis estas organizaciones reciben un tratamiento como categoría aparte.

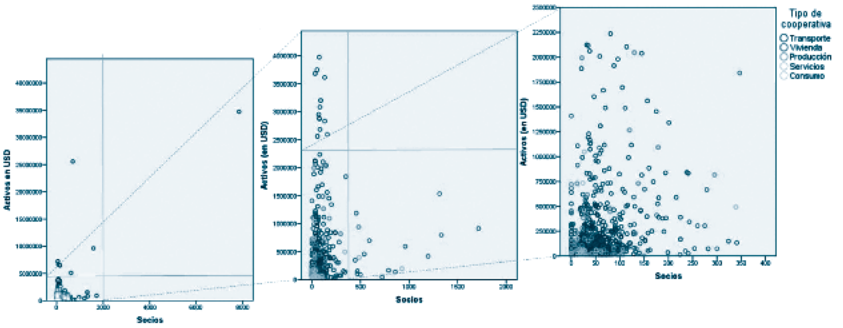
Los tres primeros grupos reunieron, en conjunto, el 90,8% del total de cooperativas del país. En cuanto al sector no financiero, como se observa en la Tabla Nº 1 (A y B), las cooperativas de transporte son el grupo que reúne el mayor número de organizaciones (74,1%), la mayor cantidad de activos (63,5%) y de socios (58,1%).

1.1 Heterogeneidad al interior del sector

El sector cooperativo no financiero presenta características heterogéneas al interior, en el cual las especificidades propias de los distintos grupos de organizaciones que lo conforman han hecho necesarios el diseño y aplicación de mecanismos de regulación diferenciada[6]. La Figura 1 muestra las diferencias de tamaño al interior de cada tipo de cooperativa: aquellas organizaciones que cuentan con los mayores niveles de activos y número de socios pertenecen, en su mayoría, a los grupos de vivienda y transporte. Así mismo, mediante un ajuste de escala (Figura 1.B y 1.C), se observa la dispersión natural de las cooperativas no financieras al considerar las variables anteriormente mencionadas, y se evidencia la alta heterogeneidad de las organizaciones inclusive de un mismo tipo. De ahí que las cooperativas no financieras concentran principalmente hasta los USD 4 millones en activos y hasta los 400 socios.

Figura 1. Activos y número de socios por tipo de cooperativa

A. Dispersión sector cooperativo | **B. Ampliación: USD 4 millones y 2000 socios** | **C. Ampliación: USD 2,25 millones y 400 socios**



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

[6] El MCDS ubica a las cooperativas no financieras en dos niveles para efectos de regulaciones diferenciadas (artículo 1 de la Resolución Nro. MCDS-EPS-003-2013 del 5 de abril de 2013).

De manera más desagregada, las cooperativas de transporte son las más numerosas (63% del total del sector no financiero) y, aunque el 90% de las organizaciones tiene activos de hasta USD 437,9 mil y hasta 85 socios, el 10% de los casos pueden alcanzar los USD 7,2 millones en activos y los 500 socios. Así mismo, si bien las cooperativas de vivienda representan en número menos del 10% de las cooperativas de transporte; este grupo refleja también un alto grado de concentración: 95% de las organizaciones se ubica en un rango de hasta USD 2,5 millones en activos y 1.300 socios; el 5% restante tiene activos entre USD 2,5 millones y USD 34,7 millones, y socios hasta 7.840 personas.

De ahí que las cooperativas de vivienda representan el segundo grupo más grande en número de organizaciones, pero refleja los casos con niveles de activos y socios más altos en el sector. Por su parte, el 75% de las cooperativas de producción registra activos de hasta USD 174,9 mil y 55 socios; mientras que el 25% restante de los casos presenta activos entre USD 175 mil y USD 2,5 millones.

1.2 Algunos rasgos para el dimensionamiento del sector

A diciembre de 2013, los activos totales de las cooperativas no financieras ascendieron a USD 356,1 millones; de los cuales seis de cada diez dólares corresponden al nivel 2 y los cuatro dólares restantes a las organizaciones del nivel 1. Independientemente del nivel de clasificación, las cooperativas de transporte y vivienda sumaron activos totales por USD 334,9 millones, equivalentes al 94,1% del total de activos del sector; y el 5,9% restante se distribuyó entre los demás grupos (Tabla 1.A).

El aporte promedio de los socios en las cooperativas de servicios es cerca del doble del promedio registrado en todo el sector cooperativo no financiero

A la misma fecha, el número de personas formalmente integrantes de estas organizaciones alcanzó una cifra que bordea los 106,8 mil socios, los cuales pertenecen principalmente a las cooperativas de transporte (58,8%)[7]. Adicionalmente, las cooperativas no financieras tienen, en conjunto, un total de USD 113,3 millones en certificados de aportación de sus socios; de los cuales,

[7] A diciembre de 2012, el 17% de socios de las cooperativas no financieras en el Ecuador eran mujeres, según los resultados obtenidos a partir de la encuesta de caracterización de la EPS, implementada por la SEPS en octubre y noviembre de 2013.

ocho de cada diez dólares corresponde al capital social de las cooperativas de transporte (aporte promedio de USD 1.566). Destaca que, aunque las cooperativas de servicios registran un bajo número de socios respecto de los otros tipos de cooperativas (1,1%), estas organizaciones reflejan el mayor aporte promedio en el sector (USD 2.019); cerca del doble del promedio registrado en todo el sector cooperativo no financiero (USD 1.060).

Tabla 1. Cooperativas no financieras, según tipo de actividad (dic-2013)

A. Número de organizaciones y activos totales

Tipo de cooperativa	Nro. Organizaciones	%	Activos (miles de USD)	%
Transporte	1.110	84,22%	225.945,32	63,45%
Vivienda	101	7,66%	109.035,53	30,62%
Producción	79	5,99%	16.031,92	4,50%
Otros servicios	20	1,52%	2.259,76	0,63%
Consumo	8	0,61%	2.813,10	0,79%
Total	**1.318**	**100,00%**	**356.085,63**	**100,00%**

B. Socios y capital social

Tipo de cooperativa	Socios	%	Socios promedio*	Certificados de aportación* (USD)	%	Aporte promedio de los socios (USD)
Transporte	62.674	58,81 %	47	98.175.789	86,64%	1.566,45
Vivienda	33.431	31,3 7%	345	5.445.550	4,81%	162,89
Producción	6.612	6,20 %	50	2.128.437	1,88%	321,91
Otros servicios	2.984	2,80 %	85	6.025.629	5,32%	2.019,31
Consumo	1.145	1,07%	143	1.535.783	1,36%	1.341,29
Total	**106.846**	**100,00%**	**66**	**113.311.188**	**100,00%**	**1.060,51**

* Valor correspondiente o calculado en base a 1.612 cooperativas que reportaron a la SEPS información sobre socios.

Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

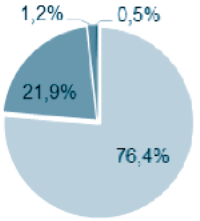
1.3 Diversificación de actividades productivas

Las cooperativas no financieras se orientan a una diversidad de actividades económicas en función del grupo al que pertenecen. Así, el 73% de organizaciones de todo el sector se dedica al transporte terrestre de pasajeros; el 17,4% realiza actividades relacionadas con el sector de la construcción y con actividades productivas como la cría de animales, el cultivo de cereales y la pesca artesanal. El 9,6% restante se dedica a actividades más específicas relacionadas principalmente con la agricultura, la producción de bienes y la prestación de servicios distintos al transporte (Figura 2).

El transporte terrestre de pasajeros concentra el 76,4% del servicio de transporte en general, seguido del transporte de carga (21,9%) y el transporte mixto, fluvial y marítimo con una presencia conjunta del 1,7%. Dentro de las cooperativas de vivienda, el 80,3% centran su actividad en la provisión de viviendas en áreas urbanas y rurales; el 13,4% realiza obras exclusivamente de urbanización de lotes; el 2,1% se orienta a la adquisición de viviendas terminadas y el 0,8% de estas organizaciones tienen como fin la provisión de oficinas. En el caso de las cooperativas de producción, las actividades económicas son mucho más diversificadas; sin embargo, el 82,3% de estas organizaciones se concentran en dos actividades: agricultura y ganadería, y pesca artesanal. El 17,7% restante se dedica principalmente a la explotación de minas y canteras, fabricación de textiles y prendas de vestir, entre otras actividades productivas.

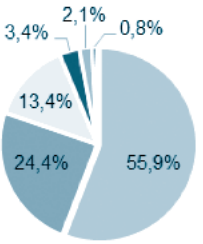
Por su parte, las cooperativas de servicios se concentran en tres actividades: servicios profesionales y técnicos, comercialización de productos fabricados por sus socios y, educación (juntas concentran el 53,9%). El 46,1% restante incluye: actividades lúdicas, turísticas, de alimentación, vehiculares, exequiales y de telecomunicaciones. Finalmente, las cooperativas de consumo se dedican a la provisión de tres tipos de bienes: alimentos y bebidas, materias primas e insumos, y prendas de vestir y calzado.

Figura 2. Cooperativas no financieras según rama de actividad



A. Transporte

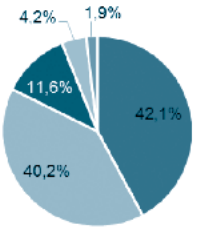
- Terrestre de pasajeros
- Terrestre de carga
- Transporte mixto
- Fluvial y marítimo



B. Vivienda

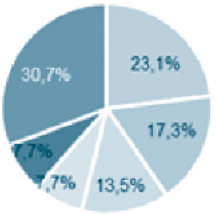
- Urbana residencial
- Rural
- De obras de urbanización
- Construcción
- Adquisición
- Urbana de oficinas

C. Producción

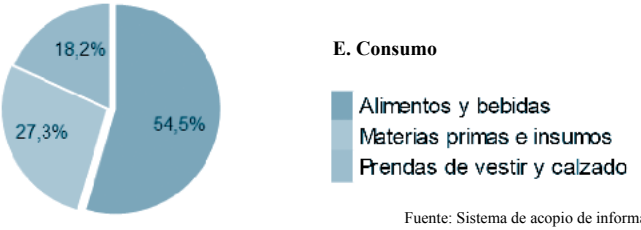


- Agricultura y ganadería (cría de animales y cultivo de cereales, tubérculos, vegetales, frutas y oleaginosas)
- Pesca artesanal
- Otros (Alimentos, textiles, silvicultura, acuacultura, productos de cuero, metalurgia, madera y artesanías)
- Explotación de minas y canteras
- Fabricación de textiles y prendas de vestir

D. Servicios



- Servicios profesionales y técnicos
- Comercialización de productos elaborados por socios
- Educación (enseñanza)
- Actividades creativas, artísticas y deportivas
- Suministros de agua y gestión de desechos
- Otros (Alojamiento, seguridad, turismo, asistencia social, servicios de comida, exequiales, reparación de vehículos, telecomunicaciones)



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

1.4 Distribución geográfica de las cooperativas y sus socios

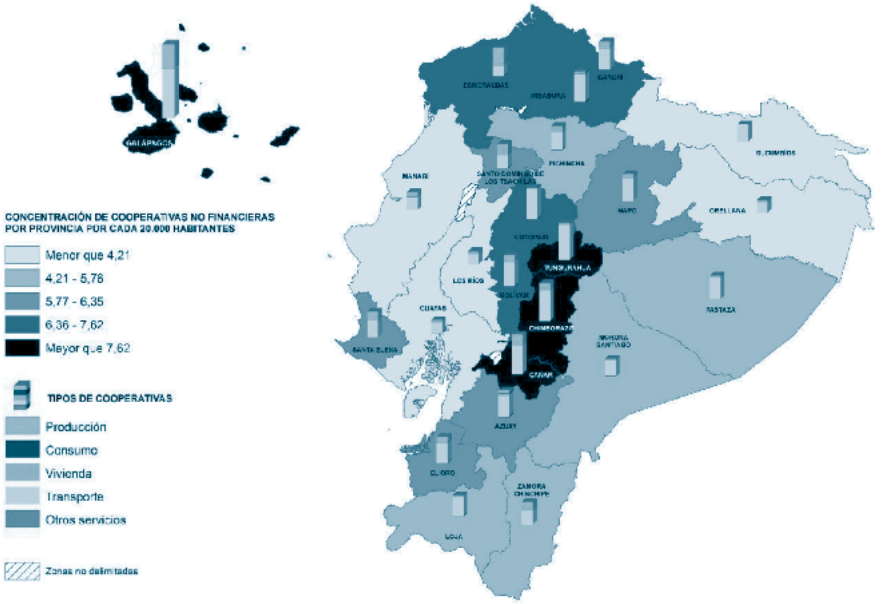
A nivel geográfico, en Pichincha, Guayas, Manabí y Tungurahua se localiza la mayor presencia de cooperativas no financieras en el Ecuador, con más de 139 organizaciones en cada provincia, las cuales concentran, en conjunto, el 49,3% del total del sector cooperativo. Las provincias con menor presencia de este tipo de organizaciones son Orellana y Galápagos (12 cooperativas; es decir, 0,5% cada una). Destaca Esmeraldas como la única provincia del país en donde no predomina la presencia de cooperativas de transporte (34%); puesto que existe una representación superior al 50% de las cooperativas de producción. Además, si bien la existencia de cooperativas es marginal en Sucumbíos (0,8% del total nacional), ésta es la única provincia que registra exclusivamente cooperativas de transporte (Figura 3).

En términos de densidad cooperativa, a nivel nacional existen cinco cooperativas por cada 20 mil personas en edad de trabajar (PET). La provincia con mayor número de organizaciones por cada 20 mil PET es Galápagos, la cual registra 16 cooperativas de producción y de transporte (exclusivamente); cerca de tres veces superior al índice nacional. A esta provincia le sigue Cañar con 9 cooperativas por cada 20 mil PET (principalmente de transporte y producción). Las provincias con menor densidad cooperativa en el Ecuador son Los Ríos, Guayas y Orellana (con 3 organizaciones por cada 20 mil PET en cada provincia), orientadas principalmente a actividades de transporte y consumo (Figura 3).

Al revisar estos datos según el nivel de clasificación de las organizaciones, se observa que las cooperativas de nivel 1 mantienen una concentración geográfica

similar al total del sector cooperativo no financiero. En cuanto a las cooperativas de nivel 2, si bien Galápagos mantiene la mayor densidad cooperativa por cada 20 mil PET (con 6 organizaciones), provincias de la Sierra Centro como Tungurahua, Chimborazo y Bolívar, así como del austro ecuatoriano como Azuay y Loja presentan, al menos, una organización por cada 20 mil PET (cinco veces menor que la densidad cooperativa en Galápagos).

Figura 3. Distribución de cooperativas no financieras por cada 20 mil PET, según tipo



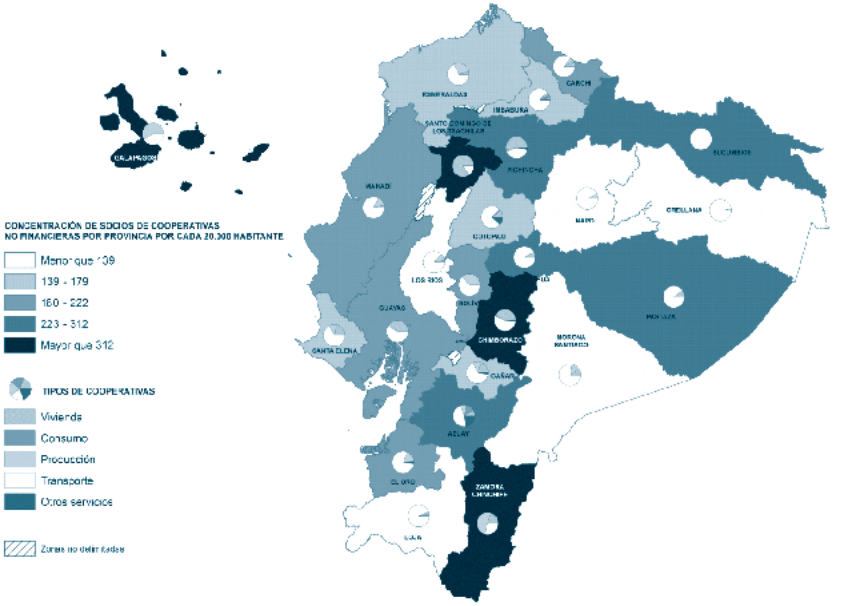
Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

Las provincias que concentran mayor cantidad de socios son Pichincha, Guayas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí con 61,8% del total nacional (más de 6.500), quienes pertenecen a cooperativas relacionadas con actividades de vivienda y transporte, principalmente. Por el contrario, cuatro provincias del Oriente y Galápagos registran el menor número de socios en el país (menos de 739 personas adheridas formalmente a una

cooperativa de transporte o producción); cifra que representa el 2,3% de socios a nivel nacional. Se debe considerar que una misma persona puede ser socio de varias cooperativas.

En términos de densidad poblacional, a nivel nacional equivale a 235 socios por cada 20 mil PET. Destaca Santo Domingo de los Tsáchilas con 887 socios por cada 20 mil PET; es decir, cerca de cuatro veces superior al índice nacional. Adicionalmente, como se observa en la Figura 4, las provincias que reflejan mayor número de socios por cada 20 mil PET son Chimborazo (338) y Zamora Chinchipe (331); y las de menor densidad de socios son Los Ríos y Morona Santiago (103 y 123 personas, respectivamente).

Figura 4. Distribución de socios por cada 20 mil PET, según tipo de cooperativa



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

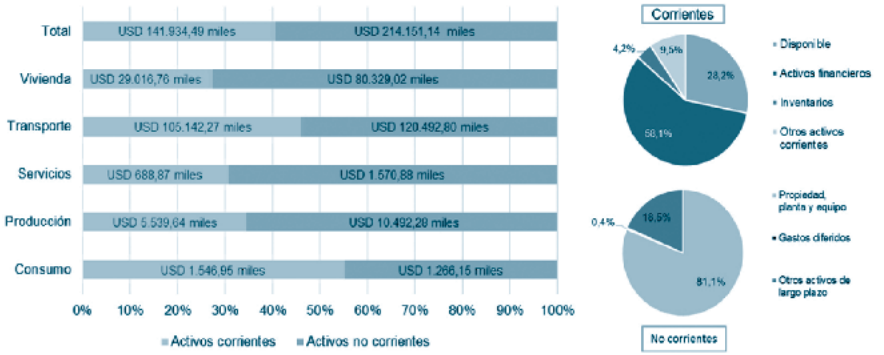
2. Estructura financiera de las cooperativas según tipo de actividad

La estructura financiera de la muestra de cooperativas analizadas refleja las fuentes de fondeo a las que estas organizaciones acuden para realizar sus actividades económicas y cumplir, a la vez, con sus objetivos sociales. Es así que, a través del levantamiento sistemático de ciertas cuentas de los estados financieros y de resultados agregados[8] del sector cooperativo, se cuantifica el conjunto de recursos disponibles, se evidencia su origen y lógica económica, así como su movilización específica según el tipo de organización analizada.

2.1 Composición del activo

El valor de los activos totales de las cooperativas no financieras alcanzó USD 356,1 millones a diciembre de 2013. Como se muestra en la Figura 5, para todos los grupos de cooperativas (excepto las de consumo) los activos no corrientes, conformados por los bienes inmuebles de las organizaciones (propiedades, maquinarias y equipos), gastos diferidos, entre otros, fueron mayores (60,1%).

Figura 5. Distribución de los activos de las cooperativas no financieras



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

[8] Agregados según nivel de clasificación y tipo de cooperativa de las cuentas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y costos de producción y resultados del ejercicio 2013.

Al revisar la composición de los activos corrientes se observa que, en todo el sector cooperativo no financiero predominaron los activos financieros[9] (58,1% del activo corriente total), en razón de la alta participación de las cuentas por cobrar[10], que respecto del activo corriente significó alrededor del 42%. Por su parte, los activos corrientes disponibles[11] reunieron el 28,2% de los activos a corto plazo, y entre inventarios y otros activos corrientes[12] sumaron el 13,7% restante.

En cuanto a los activos no corrientes totales, el 81,1% se concentró en propiedad, planta y equipo (terrenos, edificios y locales, vehículos, maquinaria, muebles, y otros como activos biológicos), mientras que el 18,9% restante se conformó por gastos diferidos y otros activos a largo plazo.

2.2 Composición del pasivo

Los préstamos a corto plazo representan el 61,1% de los pasivos totales del sector

A diciembre de 2013, el total de cooperativas no financieras registró USD 191,8 millones en pasivos totales. De este valor, las obligaciones a corto plazo; es decir, aquellas deudas cuyo plazo de vencimiento es menor a un año representaron el 61,1% (USD 115,2 millones), y el 39,9% restante (USD 76,6 millones) correspondió a obligaciones a largo plazo. Las organizaciones de nivel 1 concentraron el 84,8% de sus pasivos en obligaciones a corto plazo, mientras que para las cooperativas de nivel 2, los pasivos de corto plazo representaron el 52,1%. Más adelante se revisa de forma detallada los proveedores de crédito en el largo plazo para estas organizaciones.

Las obligaciones a corto plazo se componen de cuentas por pagar (86,7%), documentos por pagar a corto plazo (3,1%), obligaciones con la SEPS (0,02%)[13] y otros pasivos (10,2%). Adicionalmente, en la Figura 6 se muestra

[9] Representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realizan las organizaciones. Se incluye los valores por impuestos asignados como crédito tributario a favor de la entidad, anticipos entregados a proveedores y provisiones.

[10] Provienen de las obligaciones derivadas de las ventas de bienes y servicios en cumplimiento de su objeto social, por el cumplimiento de los fines del estatuto social, el registro de impuestos asignados como crédito tributario a favor de la entidad, los anticipos entregados a proveedores por la compra de bienes y servicios de la actividad productiva o comercial y las provisiones por incobrabilidad.

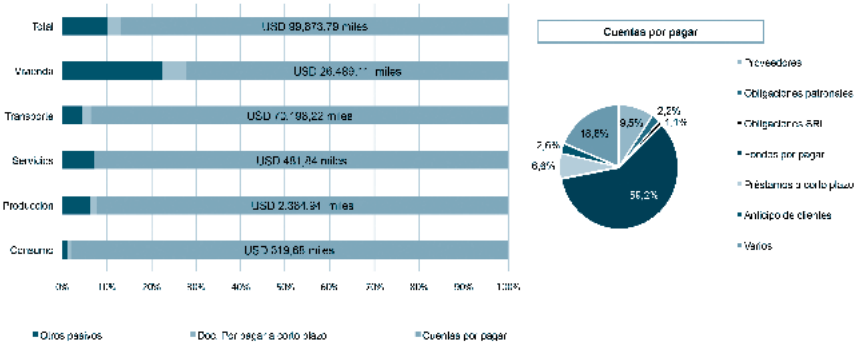
[11] Activos de inmediata liquidez.

[12] Agrupa las subcuentas en las que se registra el costo de adquisición de los bienes que no están dentro del giro del negocio.

[13] Estos valores se excluyen de este análisis por la escasa participación dentro de las obligaciones a corto plazo.

la composición de las cuentas por pagar, de las cuales el 96,6% correspondió a fondos por pagar[14], préstamos a corto plazo, anticipo de clientes y obligaciones a proveedores, en la medida que todos estos recursos se orientan directamente al financiamiento de las organizaciones. El 3,4% restante correspondió a valores por pagar al SRI y obligaciones patronales que, por definición, no se consideran como fuentes de financiamiento de las organizaciones.

Figura 6. Obligaciones a corto plazo en miles de USD



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

A corto plazo, las cooperativas de transporte son el grupo que concentra el mayor volumen de obligaciones financieras (65,2%) en el sector por USD 75 millones aproximadamente, seguidas de las cooperativas de vivienda (31,8%). El 3% restante de los pasivos a corto plazo se distribuye entre los grupos de producción, consumo y servicios. Destaca que, aunque estas últimas presentaron el menor monto en obligaciones financieras del sector (USD 564 mil), el 92,2% de sus obligaciones financieras corresponde a pasivo corriente. En los tres grupos mencionados, el pasivo corriente se compuso principalmente de aquellas cuentas de ahorro individual de los socios, sobre las que la cooperativa puede conceder préstamos, con fines exclusivamente relacionados con el cumplimiento de su objeto social.

[14] Conforme a los estatutos de la entidad, se podrá incorporar o administrar cuentas de ahorro individual de los socios, sobre las cuales la cooperativa podrá conceder préstamos, exclusivamente con fines relacionados con el cumplimiento del objeto social de la cooperativa para ser considerados como actividad complementaria. Para ello, las organizaciones deberán elaborar un reglamento específico para ahorros y préstamos. Además en esta cuenta se registra los valores por liquidar a la devolución del capital social a que hubiere lugar al momento del retiro del socio.

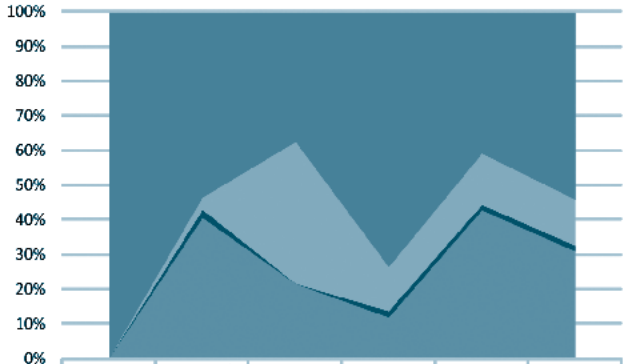
A largo plazo, las cooperativas del nivel 2 se financiaron con préstamos de organismos multilaterales e instituciones financieras del exterior

A diciembre de 2013, el valor total de las obligaciones a largo plazo del sector cooperativo alcanzó los USD 76,6 millones. Los pasivos a largo plazo de las organizaciones del nivel 2 ascendieron a USD 69,5 millones (90,7%), en tanto que las cooperativas del nivel 1 registraron USD 7,1 millones (9,3%).

Como se observa en la Figura 7, el 13,4% de las obligaciones a largo plazo de las cooperativas del nivel 2[15] provino de créditos desde instituciones financieras públicas y privadas, mientras que la mayor proporción de estas obligaciones se concentraron en "otras obligaciones" (54%), constituidas por deudas con organismos multilaterales, instituciones financieras del exterior, entre otras. Los documentos por pagar, constituidos por salidas de fondos como letras de cambio o pagarés adeudados a proveedores representaron el 30,9% de las obligaciones financieras a largo plazo del sector. Destaca que el 1,6% del total de obligaciones a largo plazo correspondió a financiamiento otorgado por instituciones del sistema financiero popular y solidario (cooperativas de ahorro y crédito, banca comunal y cajas de ahorro), lo cual advierte que el sector real de la economía popular y solidaria se financia marginalmente con recursos del sector financiero popular y solidario.

[15] Para las cooperativas del nivel 2 se dispone de información más desagregada en relación al nivel 1, de conformidad con el plan de cuentas solicitado por la SEPS.

Figura 7. Obligaciones a largo plazo en miles de USD (nivel 2)



	Consumo	Producción	Servicios	Transporte	Vivienda	Total
Otras	389,80	2.213,05	12,50	18.981,75	15.968,79	37.565,89
IFIs públicas y privadas	0,00	150,67	13,68	3.300,44	5.841,23	9.306,01
SFPS	0,00	94,29	0,00	465,72	575,35	1.135,35
Documentos por pagar	0,90	1.679,31	7,21	3.078,77	16.733,23	21.499,41

Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

A largo plazo en los niveles 1 y 2, las cooperativas de vivienda son el grupo que reflejó el mayor volumen de pasivos no corrientes en el sector (USD 41,9 millones), seguidas de las cooperativas de transporte (USD 30 millones) que en conjunto agruparon el 93,9% de las obligaciones financieras a plazo mayor que un año. El 6,1% restante se distribuye en los demás grupos de producción, consumo y servicios (USD 4,7 millones en conjunto). Las cooperativas de producción son el grupo que concentró los mayores niveles de pasivo no corriente respecto de sus pasivos totales (62,1%), provenientes de deuda con organismos multilaterales e instituciones financieros del exterior, principalmente.

2.3. Composición del patrimonio

El patrimonio constituye el medio económico y financiero a través del cual las organizaciones cumplen con su objeto social. Acorde al plan de cuentas definido por la SEPS, el patrimonio neto de las cooperativas no financieras está compuesto

por tres cuentas principales: i) capital social (aportaciones de los socios en dinero, bienes o trabajo), ii) reservas (donaciones y los valores provenientes de utilidades o excedentes destinados para fines específicos o para cubrir eventualidades) y iii) otros aportes patrimoniales (constituidos por los resultados [beneficios o pérdidas] que generan las cooperativas y por revaluaciones de sus activos).

El capital social representó el 79,5% del patrimonio neto del sector cooperativo no financiero

A diciembre de 2013, el capital social representó el 79,5% del patrimonio neto del sector. Destaca que, las cooperativas de transporte y vivienda fortalecen su patrimonio prioritariamente (80,3%) a través de las aportaciones de sus socios (vía certificados de aportación y ahorro para estos certificados), mientras que en las cooperativas de servicios, estas aportaciones reflejan la menor representatividad (58,9%) del patrimonio conjunto en todo el sector. Por su parte, las reservas son apropiaciones de las utilidades o excedentes, conforme a lo establecido en los estatutos de las organizaciones o por acuerdo de los socios, que serán destinadas a fines específicos o para cubrir eventualidades. A diciembre de 2013, estas reservas representaron el 17% del total del patrimonio neto del sector cooperativo no financiero, mientras que el 3,6% restante se constituyó por otros aportes patrimoniales (Figura 8).

Las reservas se constituyen mediante el fondo irrepartible de reserva legal[16] y otras reservas estatutarias. Sólo en el caso de las cooperativas de transporte, el valor del fondo irrepartible de reserva legal es mayor que las otras reservas estatutarias (62,5%). Los otros grupos de cooperativas destinaron fondos a otras disposiciones definidas en sus estatutos (32,2%, en promedio). Sin embargo, dado que las cooperativas de transporte son las organizaciones de mayor representatividad en el sector, el fondo irrepartible de reserva legal conjunto alcanzó el 55,6% del valor total de las reservas. La finalidad del fondo Irrepartible de reserva legal (acorde a lo señalado en la LOEPS[17]) es solventar contingencias patrimoniales que puedan enfrentar las cooperativas y

[16] Definido en el artículo 50 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

[17] Este fondo se integrará e incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades y al menos el 50% de los excedentes anuales obtenidos por la organización. No podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica, y podrá ser distribuido exclusivamente al final de la liquidación de la cooperativa de acuerdo con lo que resuelva la Asamblea General (Artículo 50 de la LOEPS).

únicamente será distribuido al final de la liquidación de las organizaciones. Por tanto, estos recursos no podrán ser utilizados como una forma de financiamiento alterna.

Por su parte, las otras reservas estatutarias son recursos a disposición de los socios en función de las decisiones tomadas en asamblea general, por lo que podrán ser utilizados para fines de fondeo. Así mismo, al contrastar el valor de las otras reservas estatutarias frente al valor de las obligaciones financieras, estas últimas representan el 14,3% de las primeras. De ello se advierte que estos recursos provenientes de las reservas en el patrimonio representarían una fuente de financiamiento sin costo.

Figura 8. Composición del patrimonio (en miles de USD)

Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

2.4. Composición de los ingresos

Siete de cada diez dólares en ingresos del sector provino de la venta de bienes y servicios en el mercado

Los ingresos están conformados por aquellos recursos monetarios resultantes de las ventas, de la administración y de otros ingresos de las organizaciones (utilidades y excedentes financieros, regalías, subsidios, inversiones, reembolso de gastos, arrendamientos, utilidades por venta de activos,

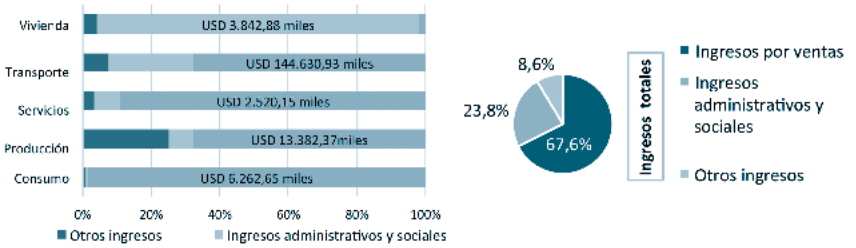
entre otros). A diciembre de 2013, las cooperativas no financieras sumaron por este concepto cerca de USD 247 millones, de los cuales el 66,8% corresponde a las cooperativas del nivel 2. Las cooperativas de transporte son las organizaciones que registran el mayor volumen de ingresos en el sector, con cerca de USD 214 millones (86,6% del valor total), seguidas de las cooperativas de producción con USD 19,7 millones (8%). Los demás grupos: consumo (USD 6,4 millones), vivienda (USD 4,1 millones) y servicios (USD 2,8 millones) obtuvieron en conjunto el 5,4% de los ingresos totales del sector.

Sin embargo, como se ha señalado en otros estudios (Ruiz, 2014), por la dinámica del sector, las cooperativas de transporte no reflejan en su contabilidad aquellos ingresos inherentes a su actividad principal: prestación del servicio de transporte. Por el contrario, el rol de la cooperativa se ha limitado a la gestión de gastos administrativos para la formalización del servicio. Así, los ingresos derivados del recaudo, así como los costos de mantenimiento del vehículo han sido de responsabilidad individual de cada propietario (socio), el cual maneja de manera autónoma su contabilidad personal, obligaciones tributarias y la relación contractual con los operarios del vehículo. Los socios son propietarios de los vehículos y no ceden los derechos de propiedad a la cooperativa para su administración.

A diciembre de 2013, el 67,6% de ingresos del sector cooperativo correspondió al valor resultante de las ventas de bienes y servicios en el mercado (autogestión). Los ingresos administrativos y sociales –entendidos como las cuotas para gastos de administración, extraordinarias y otros rubros como multas– representaron el 23,8% de los ingresos totales del sector. Destaca que en las cooperativas de consumo, las operaciones de ventas significaron el 98,5% del total de ingresos, mientras que para las cooperativas de vivienda el 93,7% de sus ingresos conjuntos se contabilizó por concepto de ingresos administrativos y sociales. Los "otros ingresos", derivados de utilidades o excedentes financieras, regalías y subsidios, representaron el 8,6% del total del sector. Si bien los subsidios del gobierno representaron el 4,1% del total de este rubro, las únicas cooperativas que se benefician de estos recursos (provenientes de la recaudación tributaria bajo una lógica redistributiva) son las cooperativas de transporte[18]. Además, ningún tipo de cooperativas registró ingresos por regalías.

[18] Desde octubre del 2011, el sector del transporte recibe USD 300 al mes y el transporte interprovincial recibe USD 800 para evitar el alza de pasajes.

Figura 9. Composición del ingreso (dic-2013)



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

2.5. Composición de los gastos y costos de producción o ventas

Los principales gastos que afrontaron las organizaciones fueron por administración y ventas

Los gastos de todo el sector cooperativo no financiero a diciembre de 2013 fueron de USD 81,5 millones y estuvieron compuestos por gastos de administración y ventas[19] (81,8%), gastos financieros[20] (1,1%) y otros gastos[21] (17,1%). El grupo de cooperativas que registró el mayor volumen de gastos son las del transporte, con el 86% del gasto total, mientras que las cooperativas de consumo representaron el 0,8% de este rubro.

Adicionalmente, en los gastos generales se registraron los valores por concepto de servicios cooperativos[22] que prestan las organizaciones, que si bien

[19] Los gastos de administración se refieren a los egresos incurridos por la entidad en el desarrollo de las actividades administrativas en cumplimiento con el objeto social de las organizaciones; mientras que los gastos de ventas se relacionan con la comercialización, propaganda, promoción, entre otros, de los artículos para la venta.
Agrupa los gastos causados durante el periodo con el objeto de financiar el cumplimiento de las actividades de la entidad o solucionar dificultades momentáneas de fondos.

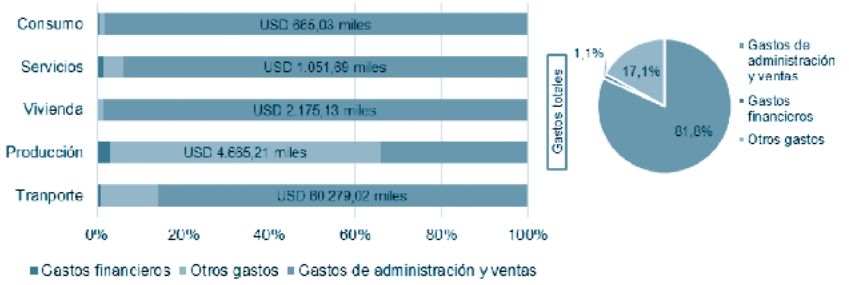
[20] Agrupa los gastos causados durante el periodo con el objeto de financiar el cumplimiento de las actividades de la entidad o solucionar dificultades momentáneas de fondos.

[21] Acumula el valor por reembolsos de gastos, comisiones por servicios, pérdidas en ventas y/o retiro de propiedad, planta y equipo, así como los gastos realizados para atender operaciones diferentes a las del giro ordinario de su objeto social y que no correspondan a financiar el cumplimiento de las actividades de la entidad o solucionar dificultades momentáneas de fondos.

[22] En estos servicios se incluye reuniones informativas a los socios (USD 340,6 mil), servicios sociales (USD 402,7 mil), gastos en educación y capacitación (USD 62,9 mil) y contribuciones a la comunidad (USD 928,9 mil)

tienen una participación marginal (3,9%), son comunes para todos los grupos de cooperativas. Estos recursos reflejan la voluntad de las organizaciones por cumplir los principios cooperativos, orientados a la mejora de las condiciones de vida de sus integrantes, a través de la formación en valores de la economía popular y solidaria, desarrollo comunitario, preservación del medio ambiente, entre otras actividades.

Figura 10. Composición del gasto (dic-2013)

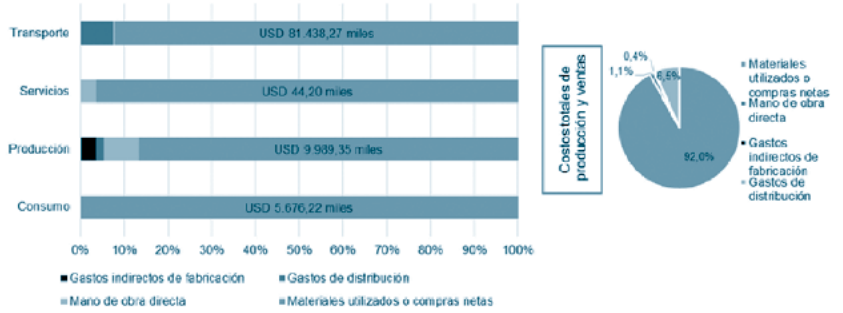


Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

Por su parte, los costos de producción se refieren al valor de los bienes que compra la entidad para vender o incorporar al proceso productivo, en tanto que los costos de ventas incluye los costos derivados de la adquisición, transformación y otros costos indirectos de producción orientados a la venta de inventarios[23]. A diciembre de 2013, estos costos sumaron USD 105,6 millones, de los cuales el 92% se concentró en los materiales utilizados o compras netas. El grupo de organizaciones que registró los mayores costos de producción o ventas fue el de transporte, con USD 88,3 millones (83,7% de todos los costos); mientras que el grupo de vivienda no reportó valores en estas cuentas. Sin embargo, las organizaciones de consumo registran el mayor costo de producción promedio (USD 709,5 mil), alrededor de diez veces superior que el promedio de transporte.

[23] Se incluyen los costos de materiales o compras netas, la mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos de distribución.

Figura 11. Composición de costos de producción (dic-2013)



Elaboración: DNEE-SEPS

2.6. Utilidades y excedentes

Siete de cada diez organizaciones registraron utilidades o excedentes al final del ejercicio económico 2013

Del total de las organizaciones analizadas, el 65,4% registró utilidades o excedentes al final del ejercicio económico 2013; el 20% obtuvo pérdidas y el 14,6% restante reportó saldo cero. A diciembre de 2013, el sector cooperativo registró USD 3,1 millones por utilidades y excedentes[24] y USD 1,4 millones en pérdidas del ejercicio. Las utilidades y excedentes son, en principio, recursos disponibles para financiar las actividades de las organizaciones, una vez deducidas las obligaciones tributarias y patronales.

Adicionalmente, como se observa en la Tabla 2 (A y B), las cooperativas de transporte son el grupo que reportó los mayores valores en utilidades (USD 850,6 mil) y excedentes (USD 1,6 millones) en el sector. Sin embargo, las cooperativas de servicios son las organizaciones que registraron la utilidad y excedente promedio más altos (USD 7 mil y USD 10,8 mil, respectivamente). Destaca que las cooperativas de producción obtuvieron la mayor pérdida promedio del sector (USD 10,8 mil).

[24] Las utilidades son todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, mientras que los excedentes constituyen todos los valores remanentes obtenidos por las cooperativas en las actividades económicas realizadas con sus socios. Ambos resultan una vez deducidos los costos, gastos y deducciones adicionales conforme a lo dispuesto en la LOEPS (Artículos 52 y 53 de la LOEPS).

Tabla 2. Detalle del resultado del ejercicio

A. Porcentaje de organizaciones

Tipo de cooperativas	Número de cooperativas	% cooperativas que registraron utilidad o excedente	% cooperativas que registraron pérdida	% cooperativas que registraron "beneficio 0"
Transporte	1.110	67,5%	18,1%	14,4%
Vivienda	101	46,6%	36,6%	17,8%
Producción	79	67,1%	19,0%	13,9%
Servicios	20	45,0%	40,0%	15,0%
Consumo	8	62,5%	37,5%	0,0%
Total	**1.318**	**65,4%**	**20,0%**	**14,6%**

B. Valores totales y promedio (en miles de USD)

Tipos de cooperativas	Excedente bruto	Utilidad bruta	Pérdida	Excedente promedio	Utilidad promedio	Pérdida promedio
Transporte	1.608,10	850,62	1.004,37	2,60	3,68	5,00
Vivienda	60,78	23,57	224,31	1,45	1,57	6,06
Producción	263,00	120,33	162,59	8,48	4,15	10,84
Servicios	96,95	28,17	40,99	10,77	7,04	5,12
Consumo	5,67	7,91	12,80	1,42	2,64	4,27
Total	**2.034,51**	**1.030,61**	**1.445,06**	**2,89**	**3,65**	**5,47**

Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

Más allá de los resultados del ejercicio económico, es necesario examinar el destino de las utilidades y excedentes de las organizaciones, en la medida que esta práctica denota la voluntad de sus integrantes de reinvertir estos recursos para asegurar la sostenibilidad y, por tanto, limitar la distribución de estos recursos vía dividendos a sus socios.

La estructura financiera de las cooperativas analizadas denota un aporte incipiente de este sector de la economía en la producción nacional. Al revisar un

proxy por ingresos, las entradas monetarias de las organizaciones generadas por ventas tuvieron una representación mínima (0,21%) respecto del PIB nacional por actividad económica a diciembre de 2013[25]. Sin embargo, es importante señalar que, una vez implementada la cuenta satélite de la economía popular y solidaria en la cual se registre todas las transacciones económicas que realizan los actores que componen este sector, se podrá evaluar y comparar los resultados de este último frente a otros sectores de la economía ecuatoriana.

3. Fuentes de financiamiento de las cooperativas no financieras

3.1. Hibridación de recursos con distinto origen y lógica económica

Como plantea la literatura actual (Nyssens, Defourny, Gardin, & Laville, 2012 y Laville & Eme, 2004), para asegurar su sostenibilidad, las organizaciones de la economía popular y solidaria pueden recurrir a distintas fuentes de financiamiento de manera simultánea. Esta estrategia de hibridación de recursos supone una combinación de recursos de varios orígenes: i) a través de terceros (particulares, sector público y privado lucrativo, y actores de la EPS), ii) por parte de los socios y iii) a través del autofinanciamiento, entendido como el resultado de su actividad productiva. El balance contable de las organizaciones refleja sistemáticamente los recursos monetarios que ingresan a la organización para el cumplimiento de sus actividades económicas y sociales[26], lo cual ha permitido su cuantificación.

Así mismo, la movilización de estos recursos advierte distintas lógicas económicas (mercantil, redistributiva y reciprocitaria) que se conjugan con los diversos orígenes de los fondos que permiten financiar a las organizaciones. Así, el principio mercantil se refleja en las transacciones efectuadas en el mercado. La redistribución supone un poder central que se apropia de los recursos vía recaudación tributaria, los centraliza y los distribuye, en este caso, a partir de transferencias desde las distintas instancias del Estado. Por su parte, la reciprocidad es una característica propia de las relaciones

[25] La máxima representatividad del sector cooperativo en el PIB por rama de actividad corresponde al grupo de transporte (3,6%), seguida de las cooperativas de producción (0,07%); mientras que las organizaciones de servicios y vivienda significaron en el PIB, el 0,006% y 0,001%, respectivamente.

[26] Existen también recursos no monetarios (voluntariado) que no se registran en este instrumento contable, lo cual dificulta su cuantificación.

simétricas y horizontales que se enmarcan en una dimensión de retribución de las organizaciones de la EPS a la colectividad, y la devolución de esta última en contrapartida. Maucourant (1995) señala que todos estos principios de institucionalización de lo económico pueden coexistir en una sociedad, en donde uno (principio mercantil) puede predominar frente a los otros sin anularlos. Todos estos son componentes de un sistema, donde su coherencia reside en su complementariedad.

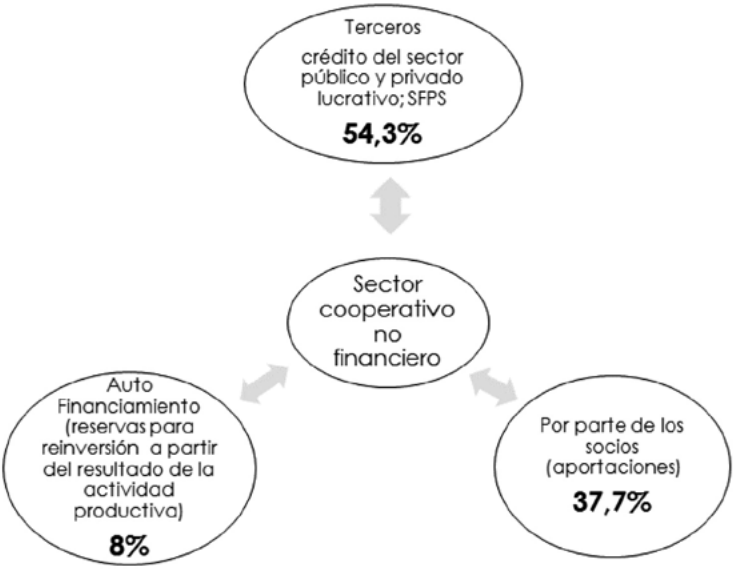
En este marco, según Lemaître et. al (2005), los recursos obtenidos a partir de las ventas de bienes y servicios, o aquellos obtenidos mediante el acceso a crédito constituyen los recursos mercantiles de las organizaciones de la EPS; los subsidios directos e indirectos promovidos desde el Estado corresponden a los recursos de la redistribución; y finalmente, las donaciones (monetarias y no monetarias), así como el trabajo voluntario, son recursos provenientes de la reciprocidad. La combinación de varios tipos de recursos se traduce en la conformación de "recursos múltiples" que como señalan Laville & Nyssens (2003) están orientados a preservar los activos de las organizaciones y, por tanto, su sostenibilidad económica. En las organizaciones analizadas, esta práctica se refleja y contabiliza en las cuentas de pasivos y patrimonio. Por tanto, la ecuación para cuantificar las fuentes de financiamiento (FF) de la muestra de organizaciones se resume en:

$$FF = Pa + P$$

Donde Pa es la participación de los fondos del pasivo y P es la participación de los recursos del patrimonio dentro del agregado del sector cooperativo no financiero. Pa está conformado por las cuentas de "obligaciones a corto y a largo plazo" y P por las cuentas de "reservas" y "capital social".

La Figura 12 muestra los resultados del sector cooperativo no financiero en porcentaje respecto del total de recursos disponibles en las organizaciones para fondear el cumplimiento de su objeto económico y social.

Figura 12. Hibridación de recursos según el origen de los fondos (%)



Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS

Adicionalmente, como se detalla en la Tabla 3, las cooperativas analizadas sostuvieron sus actividades económicas y sociales a través de fondos obtenidos con terceros (54%), de los cuales, los recursos más representativos son los préstamos a largo plazo (22,1%)[27]. Además, los recursos provenientes de los socios (37,7%) conforman los certificados de aportación y los ahorros para certificados de aportación. Por su parte, los recursos provenientes de la autogestión (cuantificados como reservas estatutarias a partir del resultado del ejercicio económico), recursos obtenidos vía donaciones[28] están disponibles a ser reinvertidos en la organización (8%). Estos recursos reflejan una lógica de reciprocidad en las prácticas de fondeo, las cuales serían, a priori, elementos

[27] Al contrastar este resultado con los obtenidos en el estudio de caracterización, se evidencia que en el año 2012, el 11% de cooperativas no financieras acudieron a financiamiento (6% a corto plazo y 15% a largo plazo).

[28] En el 2012, el 15,2% de cooperativas no financieras en el Ecuador (principalmente de transporte y producción) recibió donaciones de organismos de integración, Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y entidades del Gobierno Central. Las donaciones fueron de carácter monetario y no monetario (capital de trabajo y servicios de capacitación, entre los más importantes).

diferenciadores de las cooperativas frente a las empresas de capital, cuya lógica de financiamiento es predominantemente mercantil.

Tabla 3. Hibridación de recursos por tipo de cooperativa, origen y lógica económica

Cuenta		Tipo de cooperativa	Transporte	Vivienda	Producción	Servicios	Consumo	Total	Origen	Lógica económica
Pasivo	Obligaciones a corto plazo	Proveedores	2,9%	1,8%	5,6%	3,0%	4,4%	2,7%	Terceros	Mercantil
		Fondos por pagar	18,5%	16,8%	2,9%	7,0%	0,1%	17,0%	Terceros**	Reciprocitaria
		Obligaciones por préstamos a corto plazo	2,1%	1,7%	0,9%	0,1%	1,8%	1,9%	Terceros	Mercantil
		Anticipo de clientes	0,5%	1,2%	0,9%	0,1%	2,2%	0,8%	Terceros	Reciprocitaria
		Obligaciones varias	6,7%	3,0%	3,4%	9,9%	2,0%	5,4%	Terceros	Mercantil
		Doc. Por pagar a corto plazo	0,7%	1,9%	0,2%	0,0%	0,1%	1,0%	Terceros	Mercantil
		Otros pasivos	1,5%	7,6%	1,1%	2,3%	0,1%	3,4%	Terceros	Mercantil
	Obligaciones a largo plazo	Obligaciones a largo plazo	13,7%	39,0%	27,1%	2,7%	14,1%	22,1%	Terceros	Mercantil
Patrimonio	Reservas*	Otras reservas estatutarias	3,4%	2,2%	11,2%	8,4%	22,2%	3,6%	Autogestión	Reciprocitaria y redistributiva
		Fondo irrepartible	5,7%	2,1%	4,4%	6,0%	2,7%	4,5%	Autogestión	Reciprocitaria
	Capital social	Aportes de los socios	44,3%	22,7%	42,2%	60,5%	50,4%	37,7%	Socios	Reciprocitaria
	Total FF		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

*La cuenta "Reservas" contiene los recursos monetarios recibidos por concepto de donaciones y legados, efectuados en favor de la cooperativa.

**Estos valores se registran en la cuenta de pasivo, puesto que serán liquidados con la devolución del capital social al momento del retiro de los socios; por lo cual, con este cambio de figura, el origen de estos recursos pasa a ser de "terceros".

Fuente: Sistema de acopio de información – SEPS
Elaboración: DNEE-SEPS.

Si bien los recursos mercantiles (provenientes de una actividad productiva continua o de la colocación de recursos de las IFIs con fines de financiamiento) son clave para la satisfacción de necesidades comunes de los socios, éstos no compensan necesariamente ciertas limitaciones como aquellos déficits por fallas de mercado (relacionado con el cálculo inadecuado de los costos en el caso del transporte) o de racionamiento al crédito. Además, las relaciones mercantiles, de por sí, no garantizan la generación de beneficios colectivos en un sentido amplio (hacia los socios y la comunidad).

Por tanto, la recurrencia a recursos provenientes de la redistribución se presenta como una estrategia orientada a garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y de los actores que directa o indirectamente se articulan a ellas. Así, los subsidios directos e indirectos implementados por el Estado (en el caso

del sector productivo o del transporte, por ejemplo) permiten mantener los costos de venta (de los bienes o servicios) a un valor accesible para los usuarios finales. Sin embargo, este tipo de recursos son dependientes y susceptibles a cambios de reglamentaciones y de procesos normativos institucionalizados. De ahí que los recursos provenientes de la reciprocidad (donaciones) se presentan como otra estrategia a la que acuden las organizaciones analizadas, en la medida que éstos permiten paliar aquellas limitaciones de financiamiento.

3.2. Endeudamiento y autonomía de las cooperativas no financieras

La identificación del origen de los recursos, así como de la lógica económica que movilizan los fondos, permiten dar pistas sobre el grado de autonomía o endeudamiento de las organizaciones que conforman este sector de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador.

La relación entre pasivos y activos, así como entre patrimonio y activos sugieren el grado endeudamiento y autonomía de las organizaciones. A diciembre de 2013, estos indicadores en el sector cooperativo no financiero fueron 54% y 46%, respectivamente. De ahí que USD 54 de cada USD 100 existentes en activos provinieron de deudas con terceros y los USD 46 restantes fueron financiados directamente a través del patrimonio o de la gestión de las organizaciones. Esta relación confirma la estrategia de hibridación de recursos a la que recurren las cooperativas no financieras en el país. En cuanto al índice de endeudamiento, el mayor ratio se registra en las cooperativas de vivienda (72%), lo cual advierte que en este grupo existiría una mayor dependencia financiera con terceros; hecho que podría estar relacionado con los elevados costos de producción específica a este sector (construcción, urbanización, adquisición, entre otros).

Por su parte, las cooperativas de producción y transporte financian la menor proporción de sus activos (42,7% y 46,5%, respectivamente) con fondos de terceros. Es importante señalar que en el caso de transporte, los vehículos no se registran como activos conjuntos de las cooperativas, sino son de propiedad de cada socio. Los menores índices se sitúan en los grupos de servicios y consumo, con alrededor del 25% cada uno; situación que sugiere, *a priori*, una mayor autonomía en términos de sostenibilidad de sus activos.

Adicionalmente, dado que las cooperativas analizadas recurren a financiamiento a través de crédito con terceros, donde los préstamos a largo plazo son la fuente más representativa (22,1%), se analiza la capacidad de pago de las organizaciones. Así, la relación entre activos y pasivos (185,7%) muestra que –a diciembre de 2013– las cooperativas disponían de aproximadamente dos dólares en activos para cubrir cada dólar de obligaciones financieras. El valor máximo de este indicador se presenta en las cooperativas de servicios (400,4%), mientras que el ratio más bajo corresponde al grupo de vivienda (138,8%).

En términos de autogestión, la relación entre utilidades y excedentes respecto del patrimonio de las cooperativas no financieras dimensiona si el resultado generado en un periodo económico es suficiente para sostener la actividad propia de las organizaciones. Es así que por cada USD 100 que los socios mantienen en el patrimonio conjunto, se generó USD 1,87 en utilidades y excedentes antes de impuestos; situación que refleja la capacidad de autogestión de este sector de la economía popular y solidaria. Las cooperativas de servicios presentaron el rendimiento sobre patrimonio más elevado, mientras que las organizaciones de vivienda reflejaron el índice más bajo del sector no financiero, con 7,4% y 0,3%, respectivamente.

4. Consideraciones finales

Los resultados del análisis sugieren que las cooperativas no financieras son organizaciones productivas autogestionadas que acuden a recursos desde fuentes externas con distintas lógicas económicas, en la medida que esta estrategia no afecta el control independiente de sus socios y, por tanto, preserva su autonomía cooperativa. Así, a diciembre de 2013, cincuenta y cuatro de cada cien dólares en activos del sector cooperativo derivaron de deuda con terceros y los cuarenta y seis dólares restantes fueron financiados a través del patrimonio y gestión de las organizaciones. De la primera constatación se identifica la necesidad común de endeudamiento de las cooperativas no financieras, cuyo objetivo es acceder a recursos que les permita financiar inversiones de sus actividades. Por su parte, los recursos propios procedentes del patrimonio (cuantificados en las aportaciones de los socios y las reservas a ser reinvertidas) reflejan la capacidad estructural de autofinanciación de las cooperativas no financieras. Si bien los recursos obtenidos a partir de las obligaciones financieras con terceros predominan frente a los

recursos propios, todos estos son componentes de la dinámica inherente al sector cooperativo, en el cual su coherencia reside en la complementariedad.

En este marco, a partir del análisis financiero, los resultados a diciembre de 2013 sugieren que el grupo con mayor nivel de endeudamiento (Pasivo/Activo) son las cooperativas de vivienda (seguidas de las cooperativas de transporte y de producción) debido a los altos costos de producción específicos de este sector. Por el contrario, las cooperativas que se revelan más autónomas (Patrimonio/Activo) pertenecen a los grupos de servicios y consumo debido a su capacidad de generar recursos propios.

En términos agregados, a la misma fecha, el sector cooperativo no financiero reveló una capacidad de pago para cumplir con sus obligaciones financieras contraídas con instituciones públicas, privadas y del sector financiero popular y solidario (este último en menor proporción). Así, el estudio advierte una desarticulación entre la demanda de financiamiento del sector real de la economía popular y solidaria y la oferta de servicios financieros del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano. Por tanto sería necesario plantear estudios (de caso) ulteriores que identifiquen los factores que acentúan la (escasa o nula capacidad) de atracción de recursos del sector cooperativo no financiero y los elementos que potenciarían el encadenamiento entre ambos sectores.

Adicionalmente, el estudio advierte que una práctica extendida de generar “beneficios 0” al final del ejercicio económico, limitaría la capacidad de autofinanciación del sector cooperativo no financiero. Además, la distribución de utilidades y excedentes vía dividendos a los socios supondría un riesgo en términos de sostenibilidad, puesto que esta práctica limitaría la disponibilidad de recursos a ser reinvertidos en beneficios comunes de las organizaciones. Frente a ello, el fondo irrepartible de reserva legal se presenta como una medida orientada a paliar y prevenir este tipo de prácticas en el sector. Asimismo, ciertas particularidades del sector como el caso de las cooperativas de transporte requieren estudios más focalizados sobre su dinámica de financiamiento y operación. Otra particularidad en términos de financiamiento propia a las cooperativas de producción (inmersas principalmente en la dinámica del comercio justo) es la práctica de anticipar el pago por parte de los clientes como un mecanismo para asegurar la venta futura. Un aspecto adicional a analizar consiste en el dimensionamiento y valorización del

trabajo voluntario en las cooperativas no financieras, el cual tendría la potencialidad de cubrir déficits de productividad al interior de las organizaciones.

Finalmente, como se señala en estudios relacionados (Nyssens et al., 2012, Lemaître et al, 2005; Laville, 2006b y Lemaître & Nyssens, 2004), la noción de hibridación designa la utilización de recursos con distintos orígenes y lógicas económicas, orientados a financiar las actividades productivas de las organizaciones y garantizar su sostenibilidad. De ahí que a través del estudio se identificó y cuantificó las fuentes de financiamiento a las que recurren las cooperativas no financieras en el Ecuador. A partir de esta primera aproximación se plantea reflexiones para futuros estudios en torno a si esta sostenibilidad tendría lugar manteniendo las características diferenciadoras del sector cooperativo frente a otras formas de organización económica, y si el establecimiento de interacciones entre estos actores contribuiría a la configuración de nuevos equilibrios entre el sector cooperativo, el Estado y la comunidad.

Referencias bibliográficas

Bel-Durán, P., & Fernández, J. (2002). La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas. *CIRIEC-España*, (42), 101.

Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, *8*(3), 247–260.

Ben-Ner, A. (1988). Comparative empirical observations on worker-owned and capitalist firms. *International Journal of Industrial Organization*, *6*(1), 7–31.

Bouchard, M., Bourque, G. L., & Lévesque, B. (2000). L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général. *CRISES Cahier de recherche*, (0013), 2–25.

Coraggio, J. L. (2009). La economía popular solidaria en el Ecuador. Retrieved from http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf

Dean, A. (2014). ¿Las cooperativas de trabajadores degeneran?: Un análisis sobre los determinantes de la contratación de mano de obra asalariada en empresas gestionadas por sus trabajadores. Instituto de Economía (IECON) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEyA).

Draperi, J.-F. (2003). L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale. *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et de l'Économie Sociale - RECMA*, *288*, 48–66.

Laville, J. L. (2006a). Définitions et institutions de l'économie. Pour un dialogue maussien. *Revue du MAUSS*, *27*, 365–383.

Laville, J.-L. (2006b). Économie plurielle. In *Dictionnaire de l'autre économie* (J.-L. Laville & A. D. Cattani., pp. 250–258). Paris: Gallimard.

Laville, J. L., & Eme, B. (2004). Renovación y diversidad de prácticas. In *Economía social y solidaria. Una visión europea.* (Laville, Jean Louis.). Buenos Aires, Argentina: OSDE-UNGS.

Lemaître, A., & Nyssens, M. (2004). La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *Tome XLIII*(3), 37–49. doi:10.3917/rpve.433.0037

Lemaître, A., Nyssens, M., & Platteau, A. (2005). Les entreprises sociales d'insertion par le travail entre idéal-type et institutionnalisation. *Recherches Sociologiques*, *1*, 61–74.

Maucourant, J. (1995). The substantive economy of money : Karl Polanyi in the tradition of "old institutionalism." Retrieved from http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00569422

Miño, W. (2013). El origen del cooperativismo en el Ecuador, 1900-1936. In *Historia del cooperativismo en el Ecuador* (Ministerio de coordinación de la Política Económica., pp. 19–38). Quito, Ecuador.

Miyazaki, H. (1984). On Success and Dissolution of the Labor-managed Firm in the Capitalist Economy. *The Journal of Political Economy*, *92*(5), 909–931.

Nyssens, M., Defourny, J., Gardin, L., & Laville, J.-L. (2012). Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques: une analyse européenne. *En Ligne] URL: H Ttp://www. Bsv. Admin. Ch*. Retrieved from http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fileadmin/pdf/Dossiers/Entreprises_sociales_Nyssens_FR_1_.pdf

Polanyi, K. (1977). The livelihood of man. *New-York-San Francisco-London Academic Press*.

Ruiz, M. J. (2014). El sistema de Caja Común y el cooperativismo. SEPS. Retrieved from http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=94b227c9-8a8f-447f-8895-c503b3337b06&groupId=613016

Sanz, J. (1993). Las necesidades de financiación de las cooperativas en la perspectiva del mercado único (Vol. 13, pp. 101–122). Presented at the La financiación de las cooperativas ante la reforma de la legislación cooperativa en España, Murcia-España: CIRIEC.

Servós, C. M., & Gil, M. I. S. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *94*, 59 – 79.

Singer, P. (2006). Économie solidaire. In *Dictionnaire de l'autre économie* (J.-L. Laville & A.D. Cattani., pp. 290–302). Paris: Gallimard.

Vanek, J. (1971). The Participatory Economy: An Evolutionary Hypothesis and a Strategy for Development. *New York: Cornell University Press*.

Vargas, A. (1996). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: Luces y sombras. *Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la universidad de Huelva*, 179–192.

Reseña Institucional

La SEPS, organizarse para servir mejor

Geovanna Flores[1]

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desde su inicio ha tenido la función principal de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), entendiendo a éstas en sus diversas formas de organización para la producción, el ahorro y crédito, consumo, vivienda, servicios y transporte, bien sea de manera: comunitaria, cooperativa, asociativa, y demás: las que albergue esta "otra economía".

El artículo 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, promulgada en el Registro Oficial N° 444 de 10 de mayo de 2011, proporciona el marco legal para que la SEPS ejerza sus funciones, otorgándole potestad para el ejercicio de los siguientes objetivos:

a) "Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con cada una de las instituciones del Estado.

b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

---

[1] Ingeniera comercial especializada en Administración de la Productividad, PUCE; Msc (e) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, PUCE; Msc Capital Humano y Empresa, Universidad de Belgrano Ecuador-Argentina, ha sido Intendente Administrativo Financiera y de Talento Humano; Asesor Intendente General; Asesor/Coordinador General de Despacho.

d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley.

e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento*".*

Con base en estos mandatos, la Superintendencia al ser parte de la Función de Transparencia y Control Social como entidad de "Supervisión y Control", ha venido trabajando por crear un marco que brinde garantías a los socios, propietarios y usuarios de sus organizaciones, el correcto manejo de sus activos, gestión del bien común y la participación de todos/todas.

Para la implementación de su misión, la SEPS estableció un modelo que busca dar un servicio integral con eficacia. Para lo cual se definió primero la cadena de valor conforme a las atribuciones que le otorga la base legal (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento, y el direccionamiento estratégico), definiéndose con todo ello las áreas estratégicas de su gestión. Citada cadena de valor se planteó en base a los siguientes procesos:

Figura N° 1.

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos. SEPS.

Esta cadena de valor viabilizó el planteamiento de la Estructura Orgánica con la que actualmente cuenta la Superintendencia, siendo ésta definida con la intención de dotar de autonomía a sus brazos ejecutores para que puedan trabajar de forma integral y bajo una cadena de mando que permita implementar la regulación y normatividad, así como la supervisión y el control de las organizaciones bajo su mandato y servicio.

Para iniciar con la operatividad se consensuó y formuló el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, elaborado de acuerdo a las normativas

legales vigentes emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Éste vendría a ser el documento en el que se describiesen las principales atribuciones y responsabilidades de las unidades administrativas que conforman la mencionada Estructura Orgánica (diferenciando entre aquellas áreas técnicas, directamente relacionadas con el sector, y las operativas o de gestión).

Es importante destacar en esta estructura la relevancia que la Superintendencia le otorga a los "clientes externos", es decir, a los socios y asociados de las organizaciones de la economía popular y solidaria, considerando indispensable posicionar una unidad especializada que lidere una eficiente atención a los usuarios. Además, ésta se encargará de implantar un proceso de capacitación a las organizaciones del sector en la nueva normativa y regulaciones, con el propósito de ir adecuando su estructura, estatutos y procesos, para que cumplan con la Constitución vigente del Ecuador y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

En lo referente al área Técnica, tal y como puede extraerse del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (2012), ésta se consolidó con los siguientes procesos agregadores de valor:

- Gestión General de Estadísticas, Estudios y Normas de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Gestión General de Riesgos de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Gestión General del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Gestión General de la Economía Popular y Solidaria.
- Gestión General de Supervisión Auxiliar de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Gestión General de Procesos Jurídicos.
- Gestión de Atención al Usuario y Capacitación.

Con el mismo planteamiento se estructuró el área de Gestión, conformada por la Intendencia General de Gestión y sus Intendencias, diseñada con el objetivo fundamental de coordinar y ejecutar los procesos, recursos humanos, físicos y financieros que permitan soportar y facilitar a las áreas técnicas la consecución de objetivos y acciones alineadas a la estrategia institucional; coadyuvando de esta manera

al cumplimiento de la función de control y supervisión para con las organizaciones, en cumplimiento de los mandatos de la Constitución, la LOEPS y su Reglamento.

El área General de Gestión se creó de con los siguientes procesos habilitantes:

De **Asesoría**, constituidos por:

- Gestión General de Comunicación e Imagen Corporativa.
- Gestión General de Planificación.
- Gestión General de Procesos, Evaluación y Seguimiento.

De **Apoyo**, que integran los servicios de:

- Gestión General Administrativa Financiera y de Talento Humano.
- Gestión General de Sistemas de Información y Tecnologías de la Información.
- Gestión de Secretaría General.

Para una mejor prestación de servicios, así como para fomentar una atención más personalizada al total de usuarios, se diseñó una estructura descentralizada a través de Intendencias Zonales. Por medio de ésta se pretendía afianzar la presencia de la SEPS en los distintos territorios que componen la nación. Estas son:

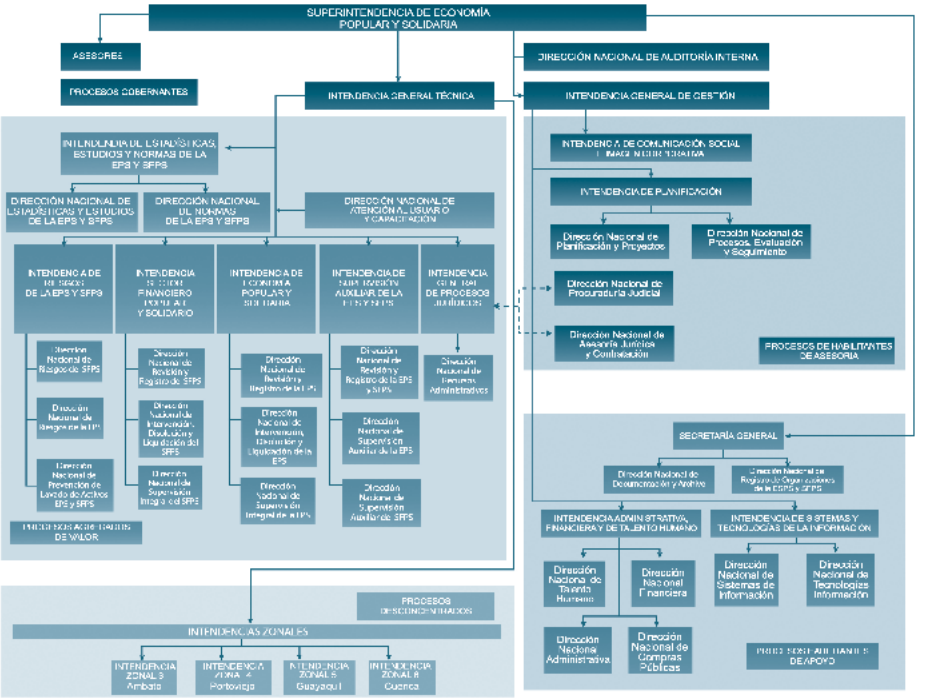
Zonal 1: Carchi, Imbabura, Sucumbíos
Zonal 2: Orellana, Pichincha, Napo
Zonal 3: Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua
Zonal 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas
Zonal 5: Bolívar, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Galápagos
Zonal 6: Azuay, Cañar, Morona Santiago
Zonal 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe

Como inicio de esta institucionalidad descentralizada, a partir del año 2013 se habilitaron las siguientes intendencias: Zonal 3 con sede en Ambato, Zonal 4 con sede en Portoviejo, Zonal 5 con sede en Guayaquil, Zonal 6 con sede en Cuenca.

Una vez comentada la estructura organizativa de la SEPS, por medio de la Figura N° 2 se presenta de forma gráfica la estructura de organigrama que diseñó

en sus inicios esta institución en pro de maximizar su operatividad con la mayor efectividad posible y optimizando los recursos.

Figura N° 2. Organigrama de la SEPS.



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

En el primer año de trabajo, el rol desempeñado por el Área de Gestión fue fundamental, pues ésta debía actuar de manera ágil sin descuidar el cumplimiento de los procesos que determina la normativa legal, a fin de dotar a la Institución de todos los servicios físicos, tecnológicos, materiales y de recursos humanos que requerían las áreas técnicas; igualmente, ésta debía consolidarse de forma interna para poder responder oportunamente a todas las futuras demandas.

Los principales esfuerzos institucionales planteados, durante este primer año para lograr la institucionalidad actual de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, son los que se mencionan a continuación:

Por un lado, se contó con el personal idóneo en los puestos de responsabilidad dentro del Nivel Jerárquico Superior, tanto los Intendentes Generales, Intendentes Técnicos, Intendentes de Gestión, Secretaría General, como los Intendentes Zonales, Directores y Asesores en General.

El proceso inicial, con el pasar del tiempo, se fortaleció con la aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas que permitieron afianzar la calidad del personal que ingrese a la Superintendencia, poniendo énfasis en sus estudios de tercer y cuarto nivel. Es por ello que actualmente el personal de la Superintendencia cuenta con un elevado nivel académico, aproximadamente un 70% de los servidores de la SEPS, son profesionales con título de tercer nivel.

Otro aspecto considerado fue el de los recursos presupuestarios, los cuales son determinantes para poder avanzar. En este sentido, a inicios de junio de 2012, se presentó el Proyecto de Inversión, definido como "Constitución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria", aprobado en julio de 2012 con la finalidad de dotar de todos los aspectos necesarios para la operatividad la institución; principalmente la infraestructura física, que culminará con la inauguración de la Sede Oficial de la SEPS (programada para el año 2016).

En cuanto a la creación y el fortalecimiento de una institución que permita dar el mejor servicio a los usuarios, los principales aspectos considerados dentro del proyecto de constitución que dio vida a la Superintendencia fueron:

- Normatividad pertinente.
- Espacio físico adecuado.
- Infraestructura Tecnológica.
- Logística y Servicios Institucionales.
- Personal acorde a las necesidades de la nueva institución.
- Plan de desconcentración en las zonales.

Además de lo anterior, fue necesario el establecimiento de una serie de objetivos específicos, así como componentes internos para cada uno de ellos, que demarquen el accionar futuro de la Institución, así como su direccionamiento vinculado al Plan Estratégico. Por ello se acordó:

1. Elaborar la base legal que norme en el marco de la Ley pertinente, el funcionamiento integral de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.
2. Dotar de la infraestructura física, tecnológica, logística y demás servicios institucionales para el funcionamiento adecuado de la SEPS.
3. Seleccionar la contratación del Talento Humano técnico y de apoyo necesario, según la estructura organizacional definida y aprobada por las entidades pertinentes.
4. Desarrollar estadísticas, estudios socioeconómicos, financieros y de gestión de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario.

Otro de los esfuerzos institucionales fue la gestión realizada para identificar la infraestructura física, comenzando por la búsqueda de un edificio en Quito como sede nacional de la SEPS. Habiéndose establecido los parámetros o restricciones para la búsqueda y locación del edificio, tales como su ubicación, o el tamaño del mismo, pues la SEPS nació con una estructura orgánica ambiciosa acorde a la estrategia institucional, y su crecimiento por lo tanto, se preveía ser rápido y continuo[2] [3]. La cohesión y el trabajo en equipo permitieron dotar de las herramientas físicas, y tecnológicas a los servidores que de manera planificada se fueron incorporando a la Superintendencia, destacando el mobiliario nuevo a nivel nacional, equipos de computación, equipos de videoconferencia y telecomunicaciones, vehículos, etc.

Por otro lado, es importante señalar que en el año de creación de la Superintendencia, 2012; se logró gestionar la trasferencia de un inmueble, que por años permaneció desocupado. Igualmente se inició la gestión y se comenzó con los trámites que permitan obtener un terreno propiedad del Estado para que la SEPS pudiese iniciar la construcción de su matriz.

La adquisición de infraestructura y herramientas tecnológicas para el correcto ejercicio y desarrollo de la actividad supervisora ha sido otro pilar fundamental para facilitar una mejor llegada y acercamiento a los usuarios. En este sentido, habernos dotado de equipamiento humano y tecnológico nos ha permitido poseer una información clara y segura relacionada con el

[2] Para el año 2012, la SEPS cerró su año fiscal con 110 servidoras y servidores, y el año 2013 con 401.

[3] El primer edificio de la SEPS, su matriz desde 2012, se encuentra ubicada en la Portugal y Avda. República de El Salvador.

sector de la economía popular y solidaria sobre el que la institución actúa, de modo que por medio de diversas campañas puestas en marcha, se posee en la actualidad un catastro de organizaciones cooperativas y asociativas, se ha realizado la identificación por segmentos y niveles de las mismas en cumplimiento de la LOEPS, etc.

A los tres meses de constituida la Superintendencia se implementó su primera página web, lo cual permitió realizar unos primeros acercamientos a los usuarios, y de éstos con la SEPS, facilitando el registro de las organizaciones y la adecuación de sus estatutos por medio de ella, así como socializar, a manera de consultas, información relacionada con el ámbito de acción de la Superintendencia y los avances en su gestión. De igual manera, la SEPS abrió sus puertas al público a través de la unidad de atención individualizada al usuario con diversos canales, físico, telemático, etc.

En el año 2012, una vez consolidado el equipo de Intendentes y Directores, se preparó la Planificación Institucional de la SEPS, definiendo los pilares fundamentales hasta el 2017, quedando éstos tal cual se detallan:

- Ciudadanía: Atención a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.
- Regulación y control: La supervisión y control de las organizaciones a través de la correcta implementación de la LOEPS, su Reglamento y la emisión de normatividad que garantice los derechos de los socios.
- Procesos: Optimización de los procesos de Supervisión y Control a nivel nacional.
- Recursos: Recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros que facilitan cumplir con la gestión, técnica y las expectativas de nuestros usuarios.

El mapa estratégico desagregado, que ha definido los pilares que alinean la estrategia de la institución a través de los objetivos, en los que se asienta el modelo de gestión de la SEPS, se detalla de la siguiente ilustración:

Figura N° 3. Mapa Estartégico

Fuente: Planificación Estratégica 2012-2017.
Elaboración: Intendencia de Planificación

Una correcta planificación estratégica anclada a la gestión, ha permitido ir modelando el portafolio de procesos institucionales, lo que propicia un mejoramiento continuo direccionado a la consecución de objetivos como el logro de eficiencia interna, mismo que se refleja en el servicio prestado a las organizaciones de la EPS.

Como se puede evidenciar, todos los primeros esfuerzos realizados para crear, desarrollar e implementar la institucionalidad de la SEPS, han permitido marcar el camino y el ámbito de acción en el que actualmente se ubica la Institución, a fin de lograr un mejoramiento en el servicio al usuario.

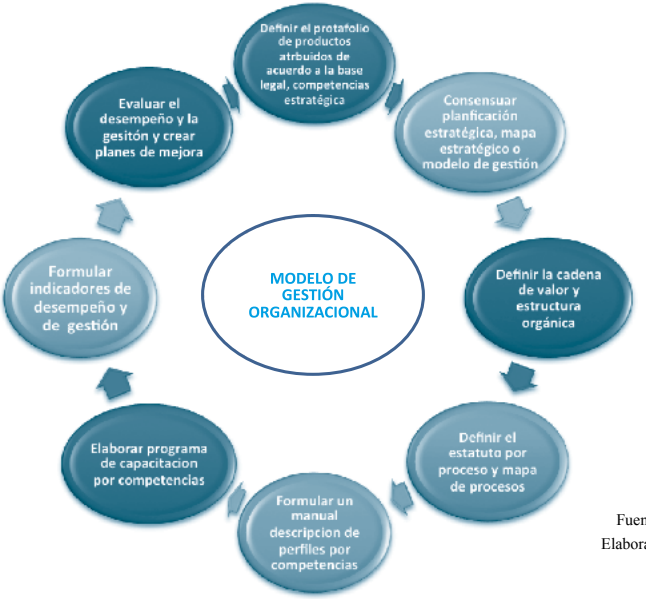
La Institucionalidad:

Con respecto a la funcionalidad y organización de la SEPS para ofrecer un mejor servicio, el contar con un mapa estratégico ha sido primordial para que la Institución defina tanto el propósito como el horizonte hacia donde debe trabajar en base a sus objetivos, estrategias planteadas sin dejar de lado sus responsabilidades, y las atribuciones legales. Sin embargo, uno de los puntos fundamentales para lograr que la instituciones alcancen la productividad que demandan sus servicios es su

recurso humano, la gente, los servidores públicos, de modo que sean el recurso que permita lograr resultados eficientes por medio de la aplicación de sus competencias y su compromiso con la Institución, por lo cual, la correcta retribución de su esfuerzo es fundamental; como señala David Ulrich. Por tanto, dentro del trabajo de creación y fortalecimiento de la SEPS, la institución también ha buscado incluir el crecimiento personal y profesional de sus funcionarios y servidores como parte de su modelo gestión.

Para la gestión institucional y la gestión de recursos humanos, las instituciones deben considerar todo un engranaje de procesos. A continuación se presenta un modelo de gestión institucional estándar, propuesta en base a varias teorías de recursos humanos que consideran incluso la normatividad pública, y que puede replicarse en la constitución de organizaciones diversas, entre ellas la SEPS.

Figura N° 4



Fuente: D. Ulrich
Elaboración: Propia

Es importante aclarar que no es suficiente estructurar la organización, lo importante también es definir sus "capacidades", tal como indican los trabajos de David Ulrich, "…es importante que las organizaciones trabajen para identificar y construir capacidades de una organización". A continuación se mencionan algunas capacidades emergentes, importantes a considerar en la gestión de las organizaciones:

Cuadro N° 1

Manejo de Riesgos	En mercados cambiantes y volátiles, las organizaciones que pueden anticipar y manejar los riesgos tendrán más capacidades para crear cambios sostenibles.
Responsabilidad social	Con una preocupación cada vez mayor en asuntos ambientales, las organizaciones que tienen la habilidad de ser socialmente responsables atraerán empleados, clientes e inversionistas.
Simplicidad	Mientras el mundo de los negocios se hace más complejo, las organizaciones que pueden permanecer simples en cuanto a diseño de producto, interfaces con clientes y sistema administrativos serán más receptivas.
Conexión	Siendo la tecnología el lugar de trabajo del futuro, las organizaciones que puedan formar conexiones entre los empleados y clientes y con los socios tendrán más posibilidades para tener redes sociales colaboradoras alrededor del mundo.
Innovación	Mientras que este no es un tópico nuevo, la innovación cada vez se ampliará más para incluir no solo los productos, sino interfaces o canales con clientes, procesos administrativos y modelos de negocios."

Fuente: Ulrich (2011).

Incluir en los modelos de gestión, la conexión entre las capacidades y competencias individuales, constituiría el comienzo para contar con una sola organización, más que únicamente con la "suma de talentos individuales". (Ulrich, 2011).

Bajo estas consideraciones, me permito citar algunos de los beneficios dentro de la teoría de Ulrich, y que se visionan a futuro para el éxito de una organización como la SEPS, pues éstas se están tratando de implementar en la institución.

- Crear valor dentro con los empleados y organizaciones, así como fuera de ellas con los usuarios, clientes, socios.
- Entender y asimilar el contexto del "Giro del Negocio" (a que se dedica la institución y el valor agregado que genera el usuario) dentro y fuera de las organizaciones que se refleje en un valor diferenciado al servicio final.
- Incrementar la productividad considerando en engranaje de los siguientes factores:
    - Competencias, es decir los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño laboral.
    - Compromisos.
    - Contribución, es decir, que los empleados y trabajadores sientan que la inversión en el tiempo laboral les permita satisfacer sus necesidades personales.
- Mejorar las capacidades de la organización (cultura y procesos).
- Asegurar el liderazgo.
- Soluciones innovadoras entre gente, desempeño, información y trabajo.
- Medir el desempeño y la gestión para la toma de decisiones.

Las consecuencias y los beneficios son diversos, ya que una organización correctamente estructurada, en donde el centro de su modelo de gestión sea "el recurso humano", a largo plazo permitirá contribuir a la excelencia a través de la "creación de valor" (Ulrich, 2011), radicando aquí la importancia que las organizaciones consideren un área de talento humano consolidada dentro de su estructura, misma que contribuirá al éxito de las organizaciones y tendrá una participación activa en la estrategia de la organización y con los usuarios o socios de sus servicios.

Este es uno de los retos que deben trabajar tanto las instituciones como las organizaciones, el modelo seguido y los preceptos conceptuales, pueden ser aplicados en las organizaciones, así deberían orientar su administración, a fin de prepararse para el futuro, tanto en su crecimiento como en el logro de incrementar

la productividad, lo cual contribuirá a su fortalecimiento, a la economía del país, visibilizando su participación en la búsqueda de “Otra Economía”.

En resumen, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria debe apoyar la organización de un sector que, en su mayoría, permanecía en condiciones inestables de administración e igualdad de condiciones de los socios, sin dejar de lado su crecimiento organizacional hacia la eficiencia, en el cumplimiento de sus atribuciones de supervisión y control, a fin de procurar un correcto funcionamiento del sector.

Bibliografía:

Equipo SEPS. (2012). *Estatuto de Gestión Orgnizacional por Procesos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.* Quito.

Equipo SEPS: Acosta Miguel, Flores Geovanna, Lopez José. (2012). *Proyecto de Inversión "Consitución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria".* Quito.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (5 de junio de 2012).

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento (2012).

Ulrich, David. (2011). *¿Ya llegamos allí? Lo que se viene en RRHH.* Quito: Seminarium.