

# ***UN MARCO PARA LA PROMOCIÓN DE COOPERATIVAS EN EL CONTEXTO DE PLANES DE DESARROLLO TERRITORIAL DE REGIONES DESFAVORECIDAS***

*POR*

Jorge COQUE MARTÍNEZ\*

## **RESUMEN**

Este artículo propone un marco para orientar programas de promoción de cooperativas en regiones desfavorecidas, con base en la concepción de estas empresas como esencialmente participativas. Para ello, se han combinado elementos de Dirección Estratégica y de Investigación-Acción Participativa que permiten estructurar procesos de intervención según cuatro ámbitos fundamentales de análisis, decisión y actuación: (1) elección de las barreras limitantes del desarrollo empresarial cooperativo sobre las que se quiere incidir, tras diagnosticar la situación de las cooperativas objetivo de un determinado programa y la del entorno de éstas; (2) determinación de los instrumentos más adecuados de intervención, vinculados a la disminución de las barreras determinadas en el punto anterior; (3) selección de los actores de promoción y reparto de papeles, en función de sus capacidades y otros rasgos que determinan quiénes son más adecuados para aplicar determinados instrumentos; (4) adecuación continua del programa a medida que las cooperativas promovidas van recorriendo las diferentes etapas de su ciclo de vida.

**Palabras Clave:** Organizaciones de participación; programas de desarrollo; barreras; instrumentos; agentes; ciclo de vida.

**Códigos econlit:** J540, O180, Q130, R110.

## **ABSTRACT**

This article proposes a framework in order to guide co-operative promotion programs in disadvantaged regions, based on understanding these enterprises as essentially participatory.

---

\* Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad (Universidad de Oviedo)  
Escuela de Estudios Cooperativos (Universidad Complutense de Madrid)

Strategic Management and Participatory Research-Action elements have been combined so that they allow to structure intervention processes according to four basic spheres of analysis, decision and action: (1) selecting the barriers that limit the co-operative entrepreneurial development to have a bearing on, after diagnosing the situation of co-operatives which are the object of a certain program and its environment; (2) determining the most adequate tools of intervention in order to reduce the barriers that had been determined in the former point; (3) selecting the agents of promotion, and sharing roles among them according to their capabilities and other features which establish who is the most suitable to apply each tool; (4) continuous adjusting of the program as the promoted co-operatives are covering different phases of their life cycle.

**Key words:** Participatory organizations; development programs; barriers; tools; agents; life cycle.

**EconLit Subject Descriptors:** J540, O180, Q130, R110

## **RÉSUMÉ**

Cet article propose un cadre pour orienter des programmes de promotion de coopératives à des régions défavorisées, avec base à la conception de ces entreprises comme essentiellement participatives. Pour cela, se sont combinés des éléments de Direction Stratégique et d'Investigation - action Participatif qui permettent de structurer des processus d'intervention comme quatre enceintes fondamentales d'analyse, décision et comportement : (1) élection des barrières limitantes du développement patronal coopératif sur lesquelles on veut tomber, après que diagnostiquer la situation des coopératives un objectif d'un programme déterminé et celle de l'environnement de celles-ci; (2) une détermination des instruments les plus adaptés d'intervention, liés à la diminution des barrières déterminées dans le point précédent; (3) une sélection des acteurs de promotion et une distribution de papiers, en fonction de ses capacités et d'autres traits que déterminent qui est-ce qui sont plus adaptés pour appliquer des instruments déterminés; (4) une adéquation continue du programme à mesure que les coopératives provoquées parcourent différentes étapes de son cycle de vie.

**Des mots clefs:** Des organisations de participation; des programmes de développement; des barrières; des instruments; les agents; un cycle de vie.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo propone un marco para orientar y facilitar programas de promoción de cooperativas en regiones desfavorecidas, con base en la concepción de estas empresas como las participativas por excelencia<sup>1</sup>. De ahí se deriva la necesidad de combinar instrumentos convencionales de gestión empresarial con otros, de índole más participativa, procedentes de la cooperación para el desarrollo, lo que justifica que la propuesta se estructure según un esquema de intervención inspirado en dos enfoques complementarios<sup>2</sup>:

- Por un lado, el de la dirección estratégica, de carácter occidental, lógico, racional y, en cierto modo, lineal, que proviene de las grandes corporaciones empresariales. De ahí fue asumida como objeto de estudio por el mundo académico, configurando una disciplina importante en la formación de directivos y gerentes de empresas.
- Por otro lado, el de la investigación-acción participativa (IAP), de carácter oriental, menos estructurado y con una lógica cíclica, que proviene de una parte del mundo académico de países pobres, como alternativa que integra la investigación con la docencia, buscando utilidad inmediata para colectivos desfavorecidos. Después, ha pasado a la práctica de la cooperación para el desarrollo (especialmente el rural) y al ámbito universitario en países ricos.

Respecto al primero de estos dos enfoques, debe recordarse que *un proyecto o programa de cooperación para el desarrollo es un conjunto de acciones de carácter puntual, localizadas geográfica y temporalmente que, debidamente programadas, persiguen un objetivo concreto previamente establecido para el inicio, apoyo o promoción del proceso de desarrollo de un determinado grupo de personas mediante la colaboración en condiciones de igualdad entre varios actores*<sup>3</sup>. En particular, todo programa de apoyo a cooperativas es un proyecto o un conjunto articulado de proyectos. Por tanto, debería incluir técnicas propias de la gestión

---

<sup>1</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El Problema de la Doble Condición de los Socios- Trabajadores (Socios- Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 56, 1988, p. 83-121.

<sup>2</sup> COQUE, J. *Las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: Comité Económico y Social (CES), 2005.; COQUE, J. El desarrollo local sobre bases cooperativas: valorización de los recursos locales y creación de redes. En: I. Buendía y J.V. García, *Cooperativismo y Desarrollo Local*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces - Fundación Luis Vives, 2003, p.261-299.

<sup>3</sup> FERRERO, G. Proyectos de cooperación para el desarrollo. Conceptos generales. En: A. BONI y G. FERRERO (Eds.), *Introducción a la cooperación para el desarrollo*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1997, p. 289-320 (p. 292).

tradicional de proyectos. Esta gestión suele ser compleja y se dificulta cuando en ella participan agentes muy heterogéneos, caso habitual en la promoción de cooperativas. La complejidad suele abordarse agrupando las acciones en tres etapas: planificación, programación de tareas operativas y control; a su vez, la planificación estratégica incluye el análisis del entorno, de la propia organización y el planteamiento de objetivos<sup>4</sup>. Este esquema posee las ventajas de sencillez y racionalidad pero, aplicado sin matices y de forma jerárquica, puede resultar externa e internamente rígido; externamente, porque el entorno actual está sometido a cambios imprevisibles; internamente, porque ese entorno exige organizaciones flexibles y, por tanto, participativas. De hecho, el pensamiento de la planificación estratégica ha evolucionado hacia la dirección estratégica, denominación que recoge un conjunto de modelos más amplio que tratan de integrar los sistemas de gestión (planificación, control, información) con la estructura organizativa, los recursos humanos y la cultura empresarial<sup>5</sup>. De este enfoque surgen posibilidades de convergencia con la IAP.

La investigación-acción participativa ofrece un carácter participativo y colectivo, y exige el compromiso con la población<sup>6</sup>. La IAP sitúa al promotor frente al beneficiario, que posee una parte del saber y es, por tanto, quien puede y debe ser agente de su propio cambio<sup>7</sup>. La verdad ha de construirse conjuntamente con los protagonistas de los procesos concretos, valorando a los individuos según sus condiciones y necesidades. A lo largo de todo el proceso, los promotores externos aportan apoyo a la comunidad en la formulación y jerarquización de sus problemas. En el proceso se forman conjuntamente promotores y beneficiarios. El análisis y aplicación de resultados evita la tradicional distancia entre modelo teórico y realidad de beneficiarios pasivos. Los planes de acción propuestos deberán corresponderse con cada contexto socioeconómico y cultural<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> SCHROEDER, R.G. Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. México: McGraw-Hill, 1992, p. 421-422.

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. Dirección estratégica: una síntesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 1, 2002, p. 13-38. ; MATAIX, C. *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2001. ; VENTURA, J. *Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical*. *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 4, nº 1, 1995, p. 79-87.

<sup>6</sup> LÓPEZ, P. La IAP: un enfoque integral. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 71-78.

<sup>7</sup> MONTAÑÉS, M. Aportaciones básicas de la IAP en su relación con los movimientos sociales. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 153-168.

<sup>8</sup> DÁVILA, R. Primeras reflexiones sobre las experiencias con cooperativas rurales en regiones andinas colombianas. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, nº 20, Primer Semestre, 1988, p. 139-151.; FALS BORDA, O. La investigación participativa y la intervención social. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 9-21.; PÉREZ, E. Investigación participativa en programas no gubernamentales. Ponencia en: *Seminario Internazionale sulla Ricerca-Azione e la Ricerca Sociale Partecipativa. Ricerca e Cooperazioni*, Roma, febrero, 1990.

En resumen, la perspectiva de la dirección estratégica aporta el análisis de cada organización respecto a su entorno y la lógica general de planificación/ejecución/control, mientras que la investigación-acción participativa sugiere el proceso de aprendizaje continuado y cíclico, donde diferentes actores participan evolutivamente mediante diferentes instrumentos y donde los beneficiarios han de tener pleno protagonismo. Ese proceso ha sido estructurado en cuatro ámbitos fundamentales de análisis, decisión y actuación, objeto de los siguientes epígrafes:

- Elección de las barreras limitantes del desarrollo empresarial cooperativo sobre las que se quiere incidir, tras diagnosticar la situación de las cooperativas objetivo de un determinado programa y la del entorno de éstas.
- Determinación de los instrumentos más adecuados de intervención, vinculados a la disminución de las barreras determinadas en el punto anterior.
- Selección de los actores de promoción y reparto de papeles, en función de sus capacidades y otros rasgos que determinan quiénes son más adecuados para aplicar determinados instrumentos.
- Adecuación continua del programa a medida que las cooperativas promovidas van recorriendo las diferentes etapas de su ciclo de vida.

## **2. LAS BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS**

El Cuadro 1 esquematiza las principales dificultades a las que se enfrentan las cooperativas rurales de países pobres. Por barreras internas (primera fila) se entiende las generadas en las cooperativas, mientras que las externas (segunda fila) provienen de sus entornos. Revisando las columnas con relación a las filas, pueden destacarse los siguientes aspectos:

- La primera columna contiene las barreras más difíciles de salvar, pues proceden de la propia lógica organizativa de las cooperativas (primera fila) o del contexto general

(segunda fila). Se trata de restricciones que hay que asumir o de problemas estructurales que exigen programas de desarrollo ambiciosos cuya amplitud puede superar a los del cooperativismo.

- La columna de la derecha contiene la mayoría de barreras donde debe centrarse la promoción específica de estas entidades. Estas barreras proceden de fallos en su gobierno empresarial (primera fila) o dificultades generadas por apoyos externos inadecuados (violación de la participación cooperativa: segunda fila).

Para el diseño de un programa de promoción se propone, por un lado, identificar y tomar como referencia los problemas de gobierno que pudieran existir en las cooperativas objetivo del programa (barreras internas por mala gestión), seleccionando instrumentos como los presentados en el siguiente apartado. Tanto en cooperativas que se van a crear como en las ya existentes, se precisan instrumentos adicionales orientados a superar errores de enfoque del pasado (barreras externas por mala gestión) o, de forma más ambiciosa, barreras externas estructurales. Por último, las barreras internas estructurales vienen dadas por las características organizativas del cooperativismo, que determinan un conjunto de restricciones de partida, muy difíciles de salvar sin acudir a la participación externa. La separación entre categorías no es drástica; por ejemplo, muchos fallos de gestión interna se generan o agravan por problemas estructurales o por apoyos externos no participativos; varios puntos (barreras) contemplados en el cuadro son consecuencia de otros, en la misma o diferente casilla.

**CUADRO 1: Barreras para el desarrollo de las cooperativas rurales en regiones pobres**

	<b>Barreras estructurales</b>	<b>Barreras por mala gestión</b>
<b>Barreras internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Límites al crecimiento</u>: los tamaños empresariales grandes dificultan la participación colectiva</li> <li>• <u>Dificultades de financiación</u>: el hecho de que las participaciones de capital no sean enajenables desincentiva su suscripción</li> <li>• <u>Conflictos de poder y de intereses</u>: son naturales y permanentes en todo grupo humano, y más en aquéllos que pretenden operar democráticamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Voluntarismo o paternalismo</u>: generan dependencia de un grupo de líderes (iniciales o no) anclados en el poder</li> <li>• <u>Igualitarismo</u>: desmotiva la competencia interna y, por tanto, la dinámica empresarial</li> <li>• <u>Masa de socios sin iniciativa</u>: más usuarios que empresarios, son reacios al cambio, a economías de escala, a endeudarse o a reinvertir beneficios</li> <li>• <u>Personal directivo escaso e inadecuadamente formado</u> (representantes de los socios y gerencia profesional): por ejemplo, gerentes ajenos a los valores cooperativos</li> <li>• <u>Personal directivo mal retribuido</u>: induce alta rotación o permanencia de las personas menos aptas</li> <li>• <u>Heterogeneidad entre los socios de una cooperativa</u>: facilita intereses creados y marginación de ciertos grupos</li> <li>• <u>Carencias de formación e información a los socios</u>: en particular, carencia o inadecuación de auditorías internas</li> <li>• <u>Falta de cultura organizativa participativa</u>: es habitual que no se valore el papel de la gerencia o, en el otro extremo, que no se pongan límites ni control a su actuación</li> <li>• <u>Gobierno concentrado en el consejo o la gerencia</u>: como consecuencia de lo anterior, la asamblea queda relegada</li> <li>• <u>Aislamiento entre cooperativas</u>: la mala gestión interna de la heterogeneidad externa dificulta salvar las barreras internas estructurales</li> </ul>
<b>Barreras externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Factores culturales</u>: p.ej., América Latina suele ser más propensa al cooperativismo que África</li> <li>• <u>Instituciones sociales, económicas o políticas</u>: carencias financieras, de acceso a mercados, infraestructurales...</li> <li>• <u>Carencias educativas generales</u>: caso particular del punto anterior, de especial relevancia</li> <li>• <u>Inestabilidad</u>: vaivenes políticos, económicos, financieros...</li> <li>• <u>Corrupción</u>: pública o privada</li> <li>• <u>Contextos individualistas o capitalistas</u>: en ellos, las redes y procesos sociales no facilitan el emprendimiento colectivo</li> <li>• <u>Concepto inadecuado de las cooperativas</u>: falta de conciencia general de su importancia y potencialidad (imagen de entidades no lucrativas, mercantilmente marginales o sectores en declive)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Desconexión del cooperativismo</u>, respecto al resto de políticas de promoción nacionales o internacionales, o respecto al resto del movimiento cooperativo</li> <li>• <u>Objetivos inadecuados</u>: aplicación de las cooperativas para resolver problemas de miseria aguda o generalizada</li> <li>• <u>Carencias iniciales</u>: de recursos financieros, humanos...</li> <li>• <u>Iniciativa de crear las cooperativas ajena a los socios</u>: induce actitudes y realidades empresariales dependientes</li> <li>• <u>Cooperativas creadas para captar subsidios</u>: es un caso particular de lo anterior (determinados incentivos pueden superar el de satisfacer necesidades reales de los socios)</li> <li>• <u>Costumbre de marginalidad</u>: como consecuencia de lo anterior, muchas cooperativas se acomodan a operar en pequeñas escalas, segmentos cautivos o sectores maduros</li> <li>• <u>Injerencia en el gobierno interno</u>: por parte de funcionarios públicos y otros agentes externos</li> <li>• <u>Mayor control estatal de las cooperativas que de otras empresas</u>: más grave en contextos de desregulación; en general, obligaciones legales y burocracia oficial inducen retrasos y desmotivan a los socios para actuar como tales</li> <li>• <u>Control estatal escaso</u>: extremo opuesto al punto anterior</li> <li>• <u>Intercooperación dada por hecho</u>: los socios y gestores no reciben información adecuada sobre sus ventajas y vías</li> </ul>
<p>FUENTE: elaboración propia a partir de Abell (1990), Baldachino (1990), Bütenbender (1994), Cornforth y Thomas (1990), Harper (1992: 47-48), Louis (1986: 150-151), Nielsen (1996), Rodrigo (1995), Romero (1999), Santos (1997), Sira y Craig (1989) y Spear (2000)</p>		

### **3. LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

El Cuadro 2 enlaza con el anterior mostrando los instrumentos básicos para mejorar el gobierno o participación interna de las cooperativas. Cada objetivo (primera columna) se dirige a salvar determinadas barreras especificadas entre paréntesis. Pueden destacarse varios rasgos importantes de este esquema:

- El cuadro contiene un conjunto articulado de instrumentos. Así, los socios operarán con la cooperativa en la medida que sus servicios se adapten a sus necesidades (Cuadro 2-b), y esto debería motivarles para involucrarse en la gestión (Cuadro 2-c) y control (Cuadro 2-d) de la misma. Cuanto mejor esté representada la base social (Cuadro 2-b), más se adecuarán los servicios a sus necesidades y, por tanto, más uso hará de ellos. Varios instrumentos de formación (Cuadro 2-a) se solapan con los de información (Cuadro 2-b).
- Los contenidos provienen del análisis teórico y de la acumulación de experiencias en diversos países recogidas en la literatura y en la práctica, muchas de las cuales se han desarrollado en contextos rurales pobres. En concreto, casi todas las referencias citadas al pie del esquema se basan en estudios estadísticos o en casos sobre varios países ricos, pero también en Costa Rica, Brasil, Colombia, pequeñas islas del Caribe o del Pacífico Sur, Filipinas, Kenya, Tanzania, Uganda o Zambia.
- El cuadro se centra en la participación interna, pero eso no quiere decir que sólo los socios y empleados de cada cooperativa deban aplicar todos estos instrumentos (autopromoción pura), ni que ahí terminen las posibilidades de promoción. Respecto a lo primero, obsérvese que en algunos de los instrumentos del cuadro se indica su procedencia de agentes externos (el epígrafe siguiente desarrolla y completa esta idea). Respecto a las herramientas y su aplicación sobre determinadas barreras, ya se ha expresado que, aunque el gobierno empresarial es clave, los problemas del cooperativismo son más amplios, lo que justifica el Cuadro 3, donde se resumen los instrumentos de promoción adicionales al gobierno empresarial.

**CUADRO 2-a: Los instrumentos para ejercer el gobierno en las cooperativas**

Objetivos (barreras)	INSTRUMENTOS	Detalles de aplicación y comentarios
<p>FORMACIÓN para los socios, sus representantes, la gerencia y otros stakeholders</p> <p>(carencias formativas de los diferentes participantes internos, heterogeneidad interna, concentración de poder, concepto inadecuado de las cooperativas desde su entorno...)</p>	<p><b>Fondo de educación y promoción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación obligatoria de reservas para este fin</li> <li>• Aplicación planificada de los recursos así constituidos</li> <li>• Aparte del objetivo explícito para el que está concebido, este mecanismo tiene la virtud de disminuir el oportunismo de cada socio contra al interés común</li> </ul>
	<p><b>Formación dirigida a consejeros y resto de socios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités para preselección de consejeros y otros cargos directivos con lógica de colegio electoral: se trata de preparar a cada persona para el liderazgo en altos niveles de decisión</li> <li>• En general, la formación puede considerarse un instrumento de motivación e implicación de los socios y de la plantilla</li> <li>• No obstante, podrá tener carácter obligatorio en caso necesario</li> <li>• Deberá abarcar aspectos mercantiles, técnicos y cooperativos, con especial énfasis en transmitir una ética de colaboración (frente a los MBA y similares, basados en el individualismo)</li> <li>• Entre otros sistemas didácticos, aplicará el método del caso basado en experiencias reales</li> <li>• Deberá diseñarse de forma flexible:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Cada destinatario construirá su propio aprendizaje (plazos, ritmos y profundidad) para alcanzar el nivel de sus necesidades y las de su cooperativa</li> <li>(b) Habrá que crear programas específicos para las cooperativas de cara al mercado abierto internacional, con base en la cultura empresarial general</li> </ul> </li> <li>• La construcción de contenidos y métodos se basará en el apoyo mutuo, combinando diferentes tipos de estrategias:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Horizontales: Cooperativas próximas geográficamente aprenden en grupo</li> <li>(b) Verticales: Dentro de cada cooperativa, guías de formación y desarrollo adaptadas a la escala jerárquica</li> <li>(c) De red: Agentes de desarrollo de cooperativas</li> <li>(d) Individuales: Guías de estudio para personas motivadas con perfil de liderazgo</li> </ul> </li> <li>• Niveles superpuestos:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Los programas avanzados deberán provenir del nivel internacional</li> <li>(b) Los aspectos introductorios sobre gestión técnica o comercial pueden construirse en el ámbito local</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Formación dirigida a gerencia y resto de empleados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele ser interesante la educación a distancia:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Permite llegar a países con movimientos cooperativos débiles o con cooperativas –o población- dispersas geográficamente</li> <li>(b) Reduce los efectos migratorios que suele inducir la formación prolongada presencial en ambientes urbanos</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Formación dirigida al entorno social de la cooperativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo general: Concienciar de la importancia del cooperativismo</li> <li>• Ejemplo: Cooperativas estudiantiles (facilitan experimentar con negocios y con valores culturales participativos)</li> </ul>

CUADRO 2-b: *Los instrumentos para ejercer el gobierno en las cooperativas*

Objetivos (barreras)	INSTRUMENTOS	Detalles de aplicación y comentarios
<p>Mejora de los canales de INFORMACIÓN: transparencia en los dos sentidos entre todos los stakeholders</p> <p>(voluntarismo, paternalismo, igualitarismo, masa de socios sin iniciativa, carencias informativas de los diferentes participantes internos, concentración de poder...)</p>	<b>Nuevos canales de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: Revitalizar las bases sociales creando, reforzando o, en su caso, restableciendo el vínculo (los socios activos tienen un papel crucial en el gobierno: la democracia va mucho más allá de la emisión del voto)</li> <li>Objetivos metodológicos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Especialización: adaptar servicios existentes a las necesidades de cada socio y crear servicios adicionales</li> <li>Trato transparente y justo en la actividad cooperativizada y en la percepción de las ganancias residuales</li> </ol> </li> <li>Financiación de actividades sociales y de desarrollo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Comedores populares</li> <li>Movimientos de mujeres o jóvenes</li> <li>Protección del medio ambiente; difusión cultural y deportes</li> <li>...</li> </ol> </li> </ul>
	<b>Métodos de consulta e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones por zonas, comités de sucursal, círculos de estudio, debates, foros de consumidores, actividades culturales...</li> <li>Soportes: Revistas, cartas, notas de prensa, anuncios en televisión, internet, informes anuales breves o informes sociales (ver, Cuadro 2-d: SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL)</li> </ul>
	<b>Nombramiento de cargos directivos específicos para la relación con los socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotación específica de recursos humanos, financieros u otros necesarios</li> <li>Funciones:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias adecuadas</li> <li>Buscar nuevos socios y confirmar a los antiguos</li> <li>Recoger sugerencias</li> <li>Popularizar la información empresarial clave</li> </ol> </li> </ul>
	<b>Motivación de la participación democrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de votación que incluyan una mejora de la información sobre los candidatos</li> <li>Voto delegado por zonas o grupos</li> </ul>
	<b>Reuniones del Consejo Rector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas, regulares, concisas y con aportación previa de información adecuada</li> <li>Normalización de informes</li> </ul>

CUADRO 2-c: *Los instrumentos para ejercer el gobierno en las cooperativas*

Objetivos (barreras)	INSTRUMENTOS	Detalles de aplicación y comentarios
<p>Clarificación de las FUNCIONES, COMPOSICIÓN Y DINÁMICA DE LOS CARGOS colegiados o unipersonales</p> <p>(voluntarismo, paternalismo, personal directivo mal retribuido, concentración de poder, exceso o defecto de supervisión...)</p>	<b>División clara de responsabilidades entre Consejo Rector y gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, los socios directivos deben ejercer el poder democrático que emana del resto de socios (actividad de tiempo parcial)</li> <li>La gerencia profesional debe organizar su trabajo según los objetivos que se le impongan (actividad de tiempo completo)</li> <li>Todo ello debe ser recogido explícitamente en normas y estatutos</li> </ul>
	<b>Clarificación de las atribuciones, composición y dinámica del Consejo Rector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones básicas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombrar (o despedir) a la gerencia</li> <li>Decidir unas condiciones laborales acordes con el puesto</li> <li>Hacer seguimiento de su trabajo</li> </ol> </li> <li>Debe establecer límites que permitan asegurarse que no hay fallos en el funcionamiento de la gerencia (qué debe hacer y qué no debe hacer)</li> <li>Debe evitar intervenir en las actividades concretas, lo que coartaría la creatividad gerencial y ocasionaría pérdida de tiempo y de visión global de largo plazo de los consejeros</li> <li>Aunque los consejeros no deben examinar todo con detalle, necesitan conocimientos de gestión para fijar objetivos y controlar su consecución</li> <li>Pueden establecerse límites de edad y permanencia para el puesto de consejero, a fin de inducir la rotación de cargos y que accedan socios jóvenes</li> <li>Para atraer a consejeros cualificados, puede remunerarse el cargo y reconocer socialmente su labor</li> </ul>
	<b>Clarificación de las atribuciones del presidente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Organizar el trabajo del Consejo</li> <li>Poner en marcha y controlar las decisiones estratégicas</li> <li>Colaborar con el gerente</li> </ol> </li> <li>Debe tener poder, formación y capacidad para establecer acuerdos</li> </ul>
	<b>Medidas de apoyo a presidente, consejeros y gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de subcomités consultivos</li> <li>Ayuda de expertos independientes</li> </ul>
REVESCO N		<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso cuidadoso de la figura del consejero profesional (podría contravenir los Principios Cooperativos al menoscabar derechos democráticos de los socios)</li> </ul>

**CUADRO 2-d: Los instrumentos para ejercer el gobierno en las cooperativas**

Objetivos (barreras)	INSTRUMENTOS	Detalles de aplicación y comentarios
Puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de SEGUIMIENTO Y CONTROL  (voluntarismo, paternalismo, igualitarismo, masa de socios sin iniciativa, heterogeneidad interna, carencias informativas internas, concentración de poder, corrupción, costumbre de marginalidad, injerencia en el gobierno interno, exceso o defecto de supervisión...)	<b>Fomento de la participación de los socios en las Asambleas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones básicas de las Asambleas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Consolidación de balances</li> <li>(b) Planes estratégicos</li> <li>(c) Evaluación de actividades para captación de socios</li> </ul> </li> <li>• El lenguaje técnico o empresarial debe adaptarse al nivel formativo de los socios y adaptar al cooperativismo los indicadores estándares</li> </ul>
	<b>Informes (tres tipos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes internos: Elaborados por la gerencia u otros empleados (son baratos pero manipulables)</li> <li>• Informes externos: Elaborados por expertos independientes (son más objetivos que los anteriores pero más caros)</li> <li>• Inspecciones directas por parte de los consejeros</li> </ul>
	<b>Indicadores para evaluar al Consejo Rector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la transparencia con los socios: Comunicación bidireccional</li> <li>• De la calidad del plan de trabajo: Esquema, actividades, informes, reuniones, formación de los consejeros</li> <li>• Del respeto a las responsabilidades legales: Conocimiento de normativa, actas, reglamento...</li> <li>• Del plan y control financiero: Cuentas anuales, ratios, informes, auditorías</li> <li>• De la planificación general: Misión y objetivos concretos (centrarse en comparar resultados con objetivos)</li> <li>• De las relaciones con la gerencia: Comunicación, apoyo cotidiano o puntual, actuaciones ante fallos de la gerencia...</li> </ul>
	<b>Auditorías externas (regulares o especiales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por profesionales independientes (renovables periódicamente), por entidades públicas o por federaciones cooperativas</li> <li>• Análisis de sus resultados por Consejo Rector y subcomités, para propuestas de cambios en la gestión (el gobierno cooperativo debe entenderse como gestión del cambio organizativo hacia las mejoras sociales y empresariales)</li> </ul>
	<b>Auditorías sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigen la previa definición de indicadores de objetivos sociales</li> </ul>
	<b>Marco normativo específico internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes marco para determinadas regiones geográficas (por ejemplo, en América Latina)</li> <li>• Leyes marco en ciertos sectores donde son más probables los problemas de agencia (por ejemplo, en los sistemas federados de cooperativas de ahorro y crédito)</li> </ul>
	<b>Código de Conducta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sería una declaración internacionalmente aceptada por las cooperativas, una referencia general para el resto de instrumentos de gobierno (más allá de los valores y principios de la ACI, que ya son un código ético previo más general aún)</li> <li>• Aunque aún no existe con esa amplitud, ya hay soluciones limitadas a ciertos sectores o países (Ejemplo: Código de 1995 para las entidades de consumo de Reino Unido)</li> </ul>
FUENTE: elaboración propia a partir de Álvarez <i>et al.</i> (2000), Barberini (1996), Blomquist (1997), Cropp (1996), Dávila y Gómez (1994), Davis (1996), Fischer (2000), International Labour Office (1993), Lees y Volkers (1996), Nicolaisen (1996), Pflimlin (1996) y Sivertsen (1996)		

De forma complementaria a los instrumentos que inciden en el gobierno, el Cuadro 3 plantea un esquema de instrumentos dirigidos especialmente al entorno de las cooperativas, desglosado en aspectos técnicos, económicos, sociales y políticos. Sobre este cuadro, pueden señalarse varios detalles de especial interés:

- Su contenido aparece más resumido que el del Cuadro 2 porque estos instrumentos son muy similares a los aplicables en otras empresas y existe mucha literatura general al efecto. El cooperativismo contiene más aspectos específicos en sus relaciones internas (su gobierno) que en sus relaciones externas, donde establece alianzas con agentes muy heterogéneos y debe adaptarse parcialmente a ellos. Para mayor detalle sobre el cuadro, véanse las referencias al pie, de entre las que pueden analizarse por separado las no específicas de las cooperativas<sup>9</sup>.
- Sus partes han de contemplarse sistémicamente dada la relación mutua existente. Así por ejemplo, Laflamme<sup>10</sup> propone basar el fomento de las cooperativas de Quebec en sistemas de planificación en conjunto que partan de las necesidades sociales del entorno más próximo para, luego, conectar el crédito con la distribución comercial y el resto de la promoción. La segunda fila del cuadro contiene un caso particular muy claro de este tipo de consideraciones, pues los vínculos comunitarios y el partenariado pueden considerarse como un instrumento más o como un modo de aplicar el resto de instrumentos.
- A su vez, estos instrumentos están muy relacionados con los del Cuadro 2, resultando difícil asignar algunos a uno u otro cuadro. Por ejemplo, la formación suele incluirse en los instrumentos para el apoyo técnico pero, con el criterio clasificatorio de instrumentos de gobierno frente a otros, ya había aparecido en el Cuadro 2-a.

---

<sup>9</sup> CASTELLS, M.; VÁZQUEZ, J.A. *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*. Madrid: Cívitas y Principado de Asturias, 1994.; MARTÍNEZ ARGÜELLES, S.; ARGÜELLES, M. Servicios a la producción, nuevas infraestructuras y política regional en las regiones menos desarrolladas. *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, 1997, p. 159-174.; MATAIX, C. *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

<sup>10</sup> LAFLAMME, M. Valores y orientaciones del movimiento cooperativo quequeense. En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990, p. 19-44 (p. 37-39).

**CUADRO 3: Instrumentos para promover cooperativas complementarios al gobierno empresarial**

Objetivos	INSTRUMENTOS	Detalles de aplicación y comentarios				
<p>APOYO TÉCNICO a los factores de producción</p>	<p><b>Infraestructuras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelo, edificios, equipamientos...</li> <li>• Redes telemáticas y otros servicios avanzados</li> <li>• Incubadoras tecnológicas y empresariales</li> </ul>				
	<p><b>Aprovisionamiento y comercialización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra conjunta</li> <li>• Comercialización conjunta (investigación de mercado, distribución, comunicación al cliente, apertura de mercados...)</li> </ul>				
	<p><b>Financiación</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="632 510 735 797">Recursos propios</td> <td data-bbox="735 510 1402 797"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de capital proporcional</li> <li>• Sistemas de capital rotativo</li> <li>• Cuota de ingreso y capital con prima de emisión</li> <li>• Títulos participativos</li> <li>• Capital riesgo</li> <li>• Soc. anónimas pertenecientes a cooperativas</li> <li>• Valoración a precio de mercado de las actividades comerciales con los socios</li> <li>• Subsidios públicos o privados</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="632 797 735 920">Recursos ajenos</td> <td data-bbox="735 797 1402 920"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito (cooperativo o convencional)</li> <li>• Financiación alternativa (fondos éticos, microcrédito, crédito rotativo...)</li> <li>• Avaluos y otras garantías que facilitan el crédito</li> </ul> </td> </tr> </table>	Recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de capital proporcional</li> <li>• Sistemas de capital rotativo</li> <li>• Cuota de ingreso y capital con prima de emisión</li> <li>• Títulos participativos</li> <li>• Capital riesgo</li> <li>• Soc. anónimas pertenecientes a cooperativas</li> <li>• Valoración a precio de mercado de las actividades comerciales con los socios</li> <li>• Subsidios públicos o privados</li> </ul>	Recursos ajenos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito (cooperativo o convencional)</li> <li>• Financiación alternativa (fondos éticos, microcrédito, crédito rotativo...)</li> <li>• Avaluos y otras garantías que facilitan el crédito</li> </ul>
	Recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de capital proporcional</li> <li>• Sistemas de capital rotativo</li> <li>• Cuota de ingreso y capital con prima de emisión</li> <li>• Títulos participativos</li> <li>• Capital riesgo</li> <li>• Soc. anónimas pertenecientes a cooperativas</li> <li>• Valoración a precio de mercado de las actividades comerciales con los socios</li> <li>• Subsidios públicos o privados</li> </ul>				
Recursos ajenos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito (cooperativo o convencional)</li> <li>• Financiación alternativa (fondos éticos, microcrédito, crédito rotativo...)</li> <li>• Avaluos y otras garantías que facilitan el crédito</li> </ul>					
<p>APOYO ECONÓMICO Y SOCIAL para la sostenibilidad, mediante un marco apto a la participación externa (concertación entre agentes, similares o diferentes)</p>	<p><b>Desarrollo de vínculos comunitarios (alianzas locales)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vínculos comunitarios son el capital social (redes de usuarios, de personal, de voluntariado..., con especial atención al fomento de la sociedad civil, de los líderes y de los valores sociales); el partenariado son las redes más allá de la comunidad local</li> <li>• A su vez, ambos tipos de redes pueden ser intra o intersectoriales, e intra o extracooperativas</li> <li>• Posibles actividades para todos esos tipos de redes:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Apoyo administrativo y de gestión</li> <li>(b) Consultoría: Estudios de viabilidad, planes estratégicos, auditorías, diseño...</li> <li>(c) Formación e intercambio de información: calidad, saber hacer, buenas prácticas empresariales...</li> <li>(d) I+D</li> <li>(e) Financiación: crédito, sociedades de garantía recíproca... (ver fila inmediata superior de este mismo cuadro)</li> <li>(f) Auditorías y otros sistemas de seguimiento y control</li> <li>(g) Seguridad social y otras formas de solidaridad</li> <li>(h) Servicios operativos (limpieza, seguridad, catering...)</li> </ul> </li> </ul>				
	<p><b>Negociación de acuerdos de partenariado (alianzas más allá de la localidad)</b></p>					
<p>APOYO POLÍTICO para el reconocimiento y la igualdad de trato respecto a otras empresas</p>	<p><b>Normativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación cooperativa, que, además de ciertos aspectos mencionados en el Cuadro 2 (estructura social y cargos, registro, control), también incluye la fiscalidad (exenciones, bonificaciones)</li> <li>• Legislación mercantil y laboral genérica</li> <li>• Inclusión de cláusulas sociales en concursos públicos</li> </ul>				
	<p><b>Presión política</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo con (y asesoría a) gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales, para influir en leyes y en políticas de promoción</li> <li>• Cabildeo y otras formas de presión</li> </ul>				
	<p><b>Concienciación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión al entorno de la potencialidad de las cooperativas</li> </ul>				
<p>FUENTE: elaboración propia a partir de Spear (2000: 97-99), con algunas ideas añadidas de: Adjebeng-Assem (1990), Buendía (2001), Bütenbender (1994), Carrasco y Pardo (1999), Castells y Vázquez (1994: 53-58), Cornforth y Thomas (1990), Cuesta (2001), Defourny (1997), Giráldez y Dalri (1998), Kaplan (1997), Mataix (1995: 254-276), Monzón y Morales (1999), Martínez y Argüelles (1997), OIT (1998), Santos (1997: 142-149) y Thomas (1994)</p>						

#### 4. LOS AGENTES DE PROMOCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Ya se ha señalado que en la promoción del cooperativismo deben coordinarse diferentes agentes. En esto se centra el Cuadro 4 y, con relación a los instrumentos mencionados, incorpora algunos ejemplos ilustrativos organizados según niveles territoriales. Conviene llamar la atención sobre los siguientes aspectos del cuadro:

- En la primera columna, el nivel territorial se refiere al de procedencia de esos agentes promotores, aunque un agente puede operar en ámbitos superiores o inferiores al suyo. Es el caso de varios movimientos cooperativos nacionales de países ricos que orientan una parte de sus actividades a promover cooperativas en contextos internacionales (múltiples países pobres) que, a su vez, se materializan en proyectos locales.
- Los papeles de la promoción de pequeñas unidades empresariales se mezclan e intercambian entre diferentes agentes. Los enfoques actuales permiten superar la visión tradicional de la OIT y otras instituciones, que centraban los programas y su control en los gobiernos nacionales. Ahora puede hablarse de un control mutuo entre beneficiarios, patrocinadores, universidades, institutos tecnológicos, cámaras de comercio, ayuntamientos, administración regional...<sup>11</sup>. En muchos casos, la unidad básica de intervención es la región, pero partiendo de acciones en el nivel inferior y con apoyos en niveles superiores. De hecho, muchas de las entidades de la columna de la derecha colaboran entre sí, caso de UNISINOS (Brasil) con l'Université de Sherbrooke (Quebec), la Fundación Konrad Adenauer (Alemania) con CENCOA (Cali), o la Alianza Cooperativa Internacional con sus divisiones regionales o sectoriales y con la OIT.
- En general, son aconsejables sistemas de coordinación descentralizados, con comisiones multipartitas en diferentes niveles: local, regional, nacional e internacional. En esas comisiones, el cooperativismo debe participar en igualdad de condiciones con instituciones públicas, sindicatos y otros agentes<sup>12</sup>. Las experiencias de colaboración

---

<sup>11</sup> CHRISTIE, M.; CHAMARD, J. Local Control of Regional Enterprise Development Initiatives: The Issue of Sponsors, Agents and Participants. *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 7, nº 2, 1998, p. 199-210.

<sup>12</sup> LOUIS, R. *Cooperativas de Mano de Obra. ¿En regresión o expansión?* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986, p. 174.

han de fortalecer al movimiento cooperativo para que, poco a poco, vaya asumiendo parte de las actividades de promoción tradicionalmente asignadas al sector público.

- La segunda columna, de carácter ilustrativo, contempla los agentes que más frecuentemente aparecen en la literatura consultada (véanse fuentes al pie del cuadro). Además, el orden en esa columna representa el de intervención propuesto: se ha colocado en primer lugar el nivel local y, dentro de cada nivel geográfico, las instituciones del Sur y del cooperativismo (la autoayuda debe ser requisito de todo programa de promoción).
- Tampoco es exhaustiva la columna de los instrumentos y contiene repeticiones: diferentes agentes pueden proveer el mismo tipo de ayuda, de forma aislada o colaborando entre sí. Pero, en ocasiones, es aconsejable que un mismo tipo de agente aplique por separado diferentes instrumentos mediante diferentes entidades propias. Por ejemplo, tanto el registro como la asesoría o la formación son instrumentos típicos de los gobiernos nacionales, aunque conviene que la asesoría y la formación sean aportadas por servicios técnicos competentes asignados a departamentos públicos separados de los que se encargan del registro. Así, las cooperativas distinguen al que les ayuda directamente del que les controla. Se trata, además, de papeles muy especializados, esto es, difíciles de acumular en las mismas personas o equipos<sup>13</sup>.
- La ayuda debe respetar la autonomía del cooperativismo y facilitar un marco adecuado para pequeñas entidades. Por ejemplo, la ayuda pública puede proveer la financiación de inversiones no rentables en el corto plazo, como la investigación aplicada, la educación básica o las infraestructuras. Pero conviene que los beneficiarios asuman el coste de otros servicios<sup>14</sup>.
- Las organizaciones no gubernamentales y las instituciones del cooperativismo son agentes especialmente llamados a redistribuir recursos, esto es, a dedicar apoyos

---

<sup>13</sup> LOUIS, R., *op. cit.*, p. 181.

<sup>14</sup> HARPER, M. *Their Own Idea. Lessons from Worker's Cooperatives*. London: Intermediate Technology, 1992, p. 143-144.

JACQUIER, CH.; NASSIF-SAID, F. *Les coopératives et l'auto-assistance mutuelle face à la pauvreté urbaine dans les pays en développement*. Genève: Bureau International du Travail, 1990, p. 76.

preferentes a los colectivos más pobres y a reivindicar sus derechos frente a otros agentes<sup>15</sup>.

CUADRO 4-a: *Los agentes de promoción de cooperativas en países pobres*

Niveles territoriales	AGENTES	Instrumentos	Ejemplos
ÁMBITO LOCAL	Socios cooperativistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operación económica</li> <li>Gestión democrática</li> <li>Capital</li> <li>Formación</li> </ul>	<b>Cooperativa de pescadores de Cristo Rey</b> (Córdoba, Colombia): En 1975, unos campesinos fueron desalojados de unas tierras que habían ocupado durante una reforma agraria previa. Con base en esta experiencia comunitaria, se reconvirtieron a la actividad pesquera, inédita en la zona. Obtuvieron formación y financiación de origen público y privado. El éxito económico ha permitido la diversificación hacia el consumo, la hostelería y, de nuevo, la agricultura.
	ONG locales autóctonas Iglesias Ayuntamientos Empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concienciación</li> <li>Animación social</li> <li>Concertación</li> <li>Financiación</li> <li>Asesoría</li> </ul>	<b>Agencias de Desarrollo Local</b> (Centroamérica, Perú): Modelo promovido por la OIT en colaboración con el PNUD. Fomento de la asociación popular para actividades económicas diversas. <b>Oficinas Municipales de Desarrollo Local Integral</b> (Chile, Ecuador): Dos experiencias piloto para promover el desarrollo rural integral desde los municipios. Métodos: análisis económico, social, institucional y de organización comunitaria; plan de inversiones; fondo de desarrollo; concertación de diferentes agentes; apoyo externo; sistematización y difusión de la experiencia.
ÁMBITO REGIONAL	Banca cooperativa regional en países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crédito</li> <li>Auditoría</li> <li>Asesoría</li> <li>Formación</li> </ul>	<b>15 cooperativas de ahorro y crédito de la región de Lima</b> : Grupo piloto de un programa de la ONG canadiense SOCODEVI, para mejorar el cooperativismo financiero de Perú (organización, financiación e intercooperación). <b>COOPCENTRAL</b> (Dpto. de Santander, Colombia): Cooperativa financiera de segundo grado con estrategias de desarrollo regional.
	Federaciones cooperativas de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría</li> <li>Formación</li> <li>Financiación</li> <li>Investigación</li> </ul>	<b>Central de Cooperativas Agrarias (CENCOA)</b> (Cali, Colombia): Cooperativa de segundo grado. Apoyo a colectivos indígenas en zonas de extrema pobreza. Métodos: diagnóstico empresarial participativo, coops. de trabajo para mujeres, modernización de formas de producción indígenas tradicionales transformándolas en cooperativas...
	ONG de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información</li> <li>Presión política</li> </ul>	<b>Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo de Antioquia (CINCOA)</b> (Medellín, Colombia): ONG dedicada al fomento de las cooperativas del departamento de Antioquia. Métodos: investigación, asistencia técnica, formación, difusión de información...
	Entidades públicas regionales de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información</li> <li>Control</li> <li>Financiación</li> <li>Asesoría</li> </ul>	<b>Unidad Regional de Planificación Agropecuaria</b> (Colombia): Organización pública dependiente de cada una de las administraciones departamentales del país. Funciones: estadísticas socioeconómicas del sector, análisis y orientación macroeconómica, asesoría...
	Universidades de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación</li> <li>Formación</li> <li>Difusión de información</li> <li>Asesoría</li> </ul>	<b>Universidad Federal de Río de Janeiro</b> : Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: formación, investigación de mercados, animación y seguimiento de grupos precooperativos, asesoría, apoyo financiero... <b>Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)</b> (Brasil): Centro propio para formación, asesoría, investigación y publicación sobre desarrollo rural, cultura popular, cooperativismo, economía agraria...
	Universidades de países ricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concertación de diferentes agentes</li> </ul>	<b>Université de Sherbrooke</b> (Quebec): Instituto propio para investigación, formación y asesoría a cooperativas. Eje de una red de 21 universidades latinoamericanas.
	ONG y cooperativas de países ricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación</li> <li>Asesoría</li> <li>Formación</li> <li>Cabildeo</li> </ul>	<b>Développement International Desjardins</b> (Quebec): ONG fundada por la red de cajas Desjardins. Promoción de cooperativas financieras en Perú, Burkina Faso, Camerún, República Democrática del Congo...

<sup>15</sup> JACQUIER, CH.; NASSIF-SAID, F., *op.cit.*, p. 76-77.

CUADRO 4-b: Los agentes de promoción de cooperativas en países pobres

Niveles territoriales	AGENTES	Instrumentos	Ejemplos
ÁMBITO NACIONAL	Federaciones cooperativas de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión política</li> <li>• Coordinación de redes</li> <li>• Formación</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Financiación</li> <li>• Investigación</li> </ul>	<b>Asociación de la Mujer Cooperativa</b> (Perú): Organización apoyada por la OIT. Promoción del papel de la mujer en las cooperativas.
			<b>Centro Cooperativista Uruguayo</b> : Asesoría y formación, apoyo en promulgación de leyes, creación de cooperativas.
			<b>Confederación de las Cooperativas de la Reforma Agraria del Brasil</b> : Federación de cooperativas vinculadas al Movimiento de los Sin Tierra. Organización de sistemas de producción colectiva (con actividades agroindustriales y servicios), formación de líderes, conexión con cooperativas urbanas y sindicatos...
	Banca cooperativa nacional de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Auditoría</li> <li>• Formación</li> <li>• Difusión de información</li> <li>• Animación social</li> </ul>	<b>BANCOOP</b> (Colombia): Fundación para el Desarrollo de la Cooperativas: fomento de cooperativas agropecuarias. Métodos: redes de información, asesoría y formación técnica, investigación de mercado, apoyo a la organización comunitaria rural, infraestructura comercial...
			<b>BANCOOP R.L.</b> (Costa Rica): Integración cooperativa nacional, presión política, creación de un Banco de Desarrollo para coordinar los créditos del sector.
			<b>COOPDESARROLLO</b> (Colombia): FUNDESARROLLO: formación, edición de manuales prácticos, fomento de cooperativas en zonas y colectivos pobres...
	ONG de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras</li> <li>• Presión política</li> </ul>	<b>Instituto de Promoción Económico-Social de Uruguay</b> : Fomento de grandes cooperativas lácteas, microempresas urbanas... Intervención sólo en las fases iniciales. Métodos: Animación de ayuda mutua, formación de líderes, asesoría técnica, aporte de locales...
	Federaciones cooperativas de países ricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría técnica, organizativa y jurídica</li> <li>• Auditoría</li> </ul>	<b>Centro Cooperativo Sueco</b> : Centro de formación en Nueva Delhi (para sur y sudeste de Asia). Cursos a distancia y consultores en Asia y África. Redes mayoristas para cooperativas de consumo, formación de líderes, promoción de cooperativas agrarias y federaciones..., en Paraguay, Uruguay y Centroamérica.
			<b>Asociación Cooperativa Canadiense</b> : Apoyo en Centroamérica y Chile a los sectores financiero, agropecuario, minero...
			<b>Credit Union National Association</b> (EEUU): Promoción de cooperativas financieras y de seguros en América Latina.
	ONG de países ricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de líderes, socios, funcionarios, plantillas...</li> <li>• Apertura de mercados</li> <li>• Financiación (ayudas a fondo perdido o crédito)</li> </ul>	<b>Fundación Konrad Adenauer</b> (Alemania): Investigación, asesoría y formación política.
			<b>Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI)</b> (Canadá, ONG formada por cooperativas agrarias y mutuas): Fomento de cooperativas similares en América Latina y África. Métodos: formación-seguimiento en organización, administración y tecnología; microcrédito para colectivos vulnerables; redes comerciales; proyectos...
	Gobiernos nacionales de países ricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión política</li> <li>• Normativa</li> </ul>	<b>Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo</b> : Agencia oficial para el desarrollo. Apoyo de cooperativas en Bolivia, Colombia, Perú y América Central. Colaboración con SOCODEVI.
			<b>Agencia Danesa para el Desarrollo</b> : Apoyo financiero a federaciones cooperativas y sindicales latinoamericanas para seminarios y concertación, a nivel regional o nacional.
Gobiernos nacionales de países pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa</li> <li>• Control</li> <li>• Financiación</li> <li>• I+D</li> <li>• Formación</li> <li>• Asesoría</li> </ul>	<b>Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social</b> (Argentina): Departamento del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente dirigido a toda la Economía Social, más allá del cooperativismo.	
		<b>Instituto Nacional de Fomento Cooperativo</b> (Costa Rica): Organización pública autónoma.	
Movimiento sindical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertación</li> <li>• Presión política</li> <li>• Formación</li> <li>• Asesoría</li> </ul>	<b>Asociación Nacional de Campesinos de Honduras</b> : Acuerdo con cooperativas rurales para recibir apoyos estatales.	
		<b>Confederación de Trabajadores de la República de Panamá</b> : Acuerdo con el movimiento cooperativo para crear una cooperativa de transporte	

CUADRO 4-c: Los agentes de promoción de cooperativas en países pobres

Niveles territoriales	AGENTES	Instrumentos	Ejemplos
ÁMBITO INTERNACIONAL	Movimiento cooperativo internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría jurídica y organizativa</li> <li>Difusión de información</li> <li>Formación</li> <li>Concienciación</li> <li>Investigación</li> <li>Concertación</li> <li>Coordinación</li> <li>Apertura de mercados</li> <li>Presión política</li> </ul>	<b>Alianza Cooperativa Internacional (ACI):</b> Orientación ideológica y organizativa. Cabildeo en leyes y políticas de promoción. Fomento de intercambios económicos. Asesoría. Formación. Investigación. Difusión. Coordinación por zonas (África del Norte, Oriente Medio, Centroamérica y Caribe...) y por sectores (consumo, agricultura, banca, seguros, vivienda, trabajo asociado...).
			<b>Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa:</b> Rama de la Organización de Cooperativas de América. Coordinación en América Latina de la formación básica, secundaria y universitaria.
			<b>Confederación de Cooperativas de Caribe y Centroamérica:</b> Documentación y difusión de información (comercial y otra). Estudio de nuevos mercados. Negocios coops. internacionales. Coordinación.
			<b>Comité Internacional de Cooperativas de Producción, Artesanales y de Servicios:</b> Rama de la ACI. Promoción directa de coops. de trabajo asociado en el este de Europa y en el Sur. Fomento de coops. de servicios para este tipo de cooperativas. Integración con países ricos.
			<b>Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito:</b> Rama latinoamericana de WOCCU. Puesta al día de cooperativas financieras. Integración del sector financiero, y de éste con otros sectores (p.ej., proyectos de cooperación técnica).
			<b>Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT):</b> Orientación y formación ideológica, técnica y estratégica. Asesoría organizativa, financiera, industrial y macroeconómica. Coordinación informativa. Transferencia tecnológica desde el Norte (intercambio de experiencias).
			<b>Unión Internacional Raiffeisen (IRU):</b> Orientación ideológica. Centro de documentación internacional. Coordinación de actividades.
			<b>Organización de Cooperativas de América (OCA):</b> Sistema latinoamericano de información cooperativa. Asesoría y cabildeo en leyes y políticas de promoción. Investigación. Coordinación. Educación y formación técnica. Desarrollo de comercialización para cooperativas.
			<b>Universidad Cooperativa Internacional:</b> Red de cinco centros de investigación y once universidades en nueve países de América Latina.
			<b>Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito:</b> Apoyo técnico a coops. de crédito y sus sistemas de integración en los Andes, Centroamérica ...
	Redes de comercio justo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización</li> <li>Información</li> <li>Concienciación y presión política</li> <li>Formación</li> <li>Financiación</li> </ul>	<b>European Fair Trade Association (EFTA):</b> Coordinadora europea de las redes de comercio justo nacionales. Concertación de actividades en el Norte, transmisión de información Sur-Norte y Norte-Sur, cabildeo, organización de denuncias y boicots...
			<b>International Federation for Alternative Trade:</b> Coordinadora internacional de las redes de comercio justo. Actividades similares a la EFTA en un nivel geográfico y organizativo superior.
	Movimiento sindical internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concertación</li> <li>Presión política</li> <li>Formación</li> </ul>	<b>Confederación Latinoamericana de Trabajadores:</b> Proyecto alternativo de desarrollo basado en la economía autogestionaria y cooperativa, en colaboración con COLACOT. Creación previa de COLACOT.
<b>Organización Regional Interamericana de Trabajadores:</b> Concertación sindical-cooperativa en cada país sobre empleo y servicios a trabajadores.			
Agencias de la ONU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación</li> <li>Asesoría</li> <li>Presión política</li> </ul>	<b>OIT:</b> Orientación ideológica y organizativa. Presión política. Asesoría y formación. Financiación. Concertación.	
		<b>FAO:</b> Asesoría y seguimiento de políticas gubernamentales de desarrollo rural. Colaboración con la OCA. Información.	
		<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:</b> Asistencia técnica a cooperativas, directamente o a través de FAO, OIT, OMS, UNESCO y las entidades del movimiento cooperativo internacional.	
Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación</li> </ul>	<b>Banco Mundial:</b> Provisión financiera a SOCODEVI.	
		<b>Banco Interamericano de Desarrollo:</b> Fomento de cooperativas rurales para promover microempresas y desarrollo agropecuario (Bolivia). Apoyo a FUNDECOOP (Colombia), a cooperativas agrarias (Paraguay) y a financieras no convencionales (Nicaragua).	
FUENTE: elaboración propia a partir de un trabajo de campo realizado en Colombia y de las siguientes referencias: Buendía (2001), EFTA (1998), Esman y Uphoff (1984), Giráldez y Dalri (1998), Hirschmann (1986), IFAT (1993), Jacquier y Nassif-Said (1990: 73-78), Laflamme (1990), Louis (1986: 153-194), Mataix (1995: 220-225), OIT (1998), Pineda <i>et al.</i> (1994: 163-225), Sira y Craig (1989), Spear (2000) y Velasco (1994)			

## **5. BARRERAS, INSTRUMENTOS Y AGENTES DURANTE EL CICLO DE VIDA**

Un programa de promoción de cooperativas puede ser muy diferente según el grado de madurez de las cooperativas objetivo, desde la creación de nuevas empresas hasta la revitalización de las que se encuentran en *fase terminal*. El Cuadro 5 combina los elementos de los epígrafes anteriores mediante el modelo de ciclo de vida de las cooperativas. Pueden observarse algunos detalles del esquema:

- Los instrumentos y agentes que se proponen en cada fase son ejemplos orientativos que podrán encajar o no en cada situación real. Esos y otros instrumentos deben ir siendo aplicados por decisión de los diferentes agentes participantes. Dichos agentes irán invitando a otros sucesivamente, conforme evolucione el programa y las cooperativas. El orden en que se han colocado instrumentos y agentes en cada etapa sugiere una jerarquía de prioridades.
- En concreto, el cuadro ordena y destaca la diferencia entre agentes internos y externos. Este desglose es también orientativo pues sólo los separan los difusos límites de cada empresa. Un criterio alternativo –o complementario- puede considerar agentes internos a los pertenecientes al movimiento cooperativo, o a los situados en la escala local. En el diseño del cuadro se ha tenido en cuenta esta idea combinada con el requisito de que toda ayuda externa haya de ser para la autoayuda<sup>16</sup> mediante la inclusión en todas las fases del movimiento cooperativo y de las entidades locales. Una cooperativa no debería perder nunca estos dos tipos de contactos por mucho que se desarrolle. La Economía Solidaria local diferente a las cooperativas constituye una tercera categoría, mixta entre las dos anteriores. Otros agentes del cuadro (o implícitos en puntos suspensivos en cada fase) pueden ir incorporándose o separándose.

---

<sup>16</sup> TRUSEN, C. Descentralización y participación: el rol de las organizaciones de autoayuda. En: VV.AA., *Memorias del Seminario-Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Volumen I, 1994, p. 165-180 (p. 177).

CUADRO 5-a: La promoción a lo largo del ciclo de vida de una cooperativa

	<b>Fase 0 CONCEPCIÓN</b>	<b>Fase I INFANCIA</b>	<b>Fase II JUVENTUD</b>	<b>Fase III MADUREZ</b>
<b>La situación</b>	Generación de los potenciales cooperativistas y de la iniciativa colectiva	Inscripción legal y creación de la Sociedad Cooperativa	Primeros años de funcionamiento	Expansión, diversificación y cambio
<b>Las preguntas más frecuentes y representativas</b>	¿A qué nos vamos a dedicar? ¿Quiénes vamos a ser?	¿Cómo empezamos? ¿Aquí cabemos todos?	¿Esto tiene futuro? ¿Quién conoce a éste?	¿Cómo seguimos? ¿Crecemos o nos mantenemos? ¿Seguimos haciendo lo mismo? ¿Quién falta y quién sobra aquí?
<b>Los problemas a resolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación, selección y jerarquización de necesidades, separando las individuales de las colectivas</li> <li>Definición del primer grupo de emprendedores</li> <li>Identificación de debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del propósito socio-económico</li> <li>Definición del tamaño inicial</li> <li>Escasez de recursos financieros iniciales</li> <li>Incompetencia administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación de la expansión y definición de la estructura de capital</li> <li>Cómo mantener y consolidar la plantilla profesional</li> <li>Pérdida de homogeneidad interna</li> <li>Autocomplacencia</li> </ul>	<p>Cómo orientar social y económicamente el crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo no perder, mientras se crece, el principio de identidad con la base social</li> <li>Cómo abrir y mantener nuevos mercados</li> </ul>
<b>El enfoque de soluciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de las relaciones previas entre los futuros socios y de las reglas rurales de su entorno</li> <li>Búsqueda de la cohesión grupal y toma de las primeras decisiones colectivas</li> <li>Formación básica, técnica y empresarial</li> <li>Asesoría externa que modere la dinámica del grupo y provea algunos instrumentos básicos iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de objetivos</li> <li>Reclutamiento de personal cualificado</li> <li>Participación democrática informal</li> <li>Programación más allá del futuro inmediato</li> <li>Reducción de la inversión inicial</li> <li>Búsqueda de promotores que apoyen desde fuera la creación y primer asentamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de socios y ventas</li> <li>Equilibrado de la política de retornos con la autofinanciación</li> <li>Desarrollo y formalización de sistemas de participación democrática</li> <li>Desarrollo profesional participativo de la plantilla</li> <li>Apertura de alianzas partiendo del ámbito local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del crecimiento comercial y social</li> <li>Diversificación creativa sobre la base competitiva local mientras se mira al exterior</li> <li>Búsqueda de nuevas formas de participación</li> <li>Refuerzo e incremento de las alianzas externas</li> </ul>

<b>Los instrumentos de promoción</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de planificación participativa</li> <li>• Análisis DAFO</li> <li>• Formación general cooperativa, empresarial y técnica</li> <li>• Asesoría (animación grupal, primer análisis del mercado...)</li> <li>• Ensayo con precooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado y plan de negocio detallados</li> <li>• Capital social</li> <li>• Subvenciones</li> <li>• Legalización</li> <li>• Asesoría legal y comercial</li> <li>• Pruebas piloto de marketing y producción</li> <li>• Formación en instrumentos básicos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos con derechos y obligaciones (socios, directivos, gerencia)</li> <li>• Comunicación y control internos</li> <li>• Concienciación y comunicación con el entorno</li> <li>• Intensificación en la formación anterior</li> <li>• Asesoría técnica y de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva investigación de mercado y plan de negocio (rediseño organizativo)</li> <li>• Financiación del crecimiento</li> <li>• Sistemas de democracia indirecta</li> <li>• Auditorías y otros controles externos</li> <li>• Formación a medida</li> </ul>
		<b>Los agentes de promoción</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuros socios</li> <li>• Primeros líderes internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios (los líderes internos ceden poder al resto de socios)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes locales externos</li> <li>• Movimiento cooperativo nacional o internacional</li> <li>• ONG autóctonas</li> <li>• ONG extranjeras</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno nacional o reg.</li> <li>• Entidades locales públicas o privadas</li> <li>• Movimiento cooperativo</li> <li>• Banca cooperativa</li> <li>• ONG</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• Agencias ONU</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades locales públicas o privadas</li> <li>• Movimiento cooperativo nacional o internacional</li> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• ONG</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimiento cooperativo</li> <li>• Entidades locales</li> <li>• Banca cooperativa</li> <li>• Gobierno nacional</li> <li>• Universidades</li> <li>• Instituciones financieras internacionales</li> <li>• ...</li> </ul>
<p>FUENTE: elaboración propia a partir de Brown y Baker (1989), Cornforth y Thomas (1990: 457), Louis (1986: 160-170), Normak (1996:436), Ollila (1994: 98), Ramírez (1999: 213-214), Préfontaine y Léger (1990: 224) y Trusen (1994)</p>					

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo propone un marco para diseñar programas de promoción de cooperativas en países pobres, fruto del análisis de sus rasgos organizativos y de cómo han sido apoyadas en el pasado. El enfoque, muy amplio y abierto, podría resultar útil a todos los agentes interesados en esos programas y pretende facilitar los procesos de acercamiento mutuo y de localización del papel de cada uno en las redes que se irán tejiendo y destejiendo.

De lo escrito hasta aquí pueden destacarse los siguientes aspectos clave:

- **Se trata de un marco de trabajo, no de un manual de instrucciones.** Así lo imponen los rasgos de la realidad donde se pretende intervenir, muy dinámica, compleja, heterogénea y participativa. Para ello, se ha intentado aunar la dirección estratégica con la investigación-acción participativa. La orientación más actual de la cooperación para el desarrollo encuentra orígenes en ambas.
- **El objetivo es enlazar instrumentos y agentes para salvar las barreras** que las cooperativas hallan en cada fase de su desarrollo. Hay cuatro tipos de barreras: [a] las del mal gobierno (internas, mala gestión); [b] las de apoyos previos no participativos (externas, mala gestión); [c] las del entorno (externas, estructurales); [d] las intrínsecas al cooperativismo (internas, estructurales). La promoción de cooperativas deberá ver como restricciones las [d], articularse a planes más ambiciosos para salvar las [c], eludir o reparar las [b] y abordar en primer lugar las [a].
- **Siempre habrá que comenzar por (y activar la) autoayuda.** Al principio, se exigiría tanto impulso interno como ayuda externa. Ésta aumentará durante la salida al mercado, para después ir perdiendo grados de concesión e importancia. La autopromoción radica en los socios cooperativistas y, de modo más laxo, en el entorno local y otras organizaciones participativas (comenzando por el movimiento cooperativo). Instrumentos apropiados para esto son los que refuerzan la capacidad de autoayuda, comenzando por la formación y la información. Adicionalmente, se aplicarán instrumentos para el apoyo técnico, para el apoyo político y, transversalmente a todos los anteriores, para el apoyo económico y social (para el desarrollo de vínculos externos).

- **Barreras, instrumentos y agentes configuran sistemas evolutivos.** Las crisis, las señales negativas (protestas o baja participación de los socios, ventas escasas...) deberán ser interpretadas como fuentes de aprendizaje organizativo que exigen volver a planificar participativamente una y otra vez.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, P. Supporting Industrial Cooperatives in Developing Countries: some Tanzanian Experiences. *Economic and Industrial Democracy*, nº 11, 1990, p. 483-504.
- ADJEBENG-ASEM, S. Technical Entrepreneurship and Socio-Economic Development: The Nigerian Experience. *Technovation*, vol. 10, nº 4, 1990, p. 213-233.
- ÁLVAREZ PÉREZ, M.B.; ARBESÚ, P.; FÉ, C. Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *CIRIEC-España*, nº 34, 2000, p. 169-188.
- BALDACCHINO, G. A War of Position: Ideas on a Strategy for Worker Cooperative Development. *Economic and Industrial Democracy*, nº 11, 1990, p. 463-482.
- BARBERINI, I. The Supervision, Auditing and Control of Co-ops in Italy. *Review of International Co-operation*, vol. 89, nº 4, 1996, p. 13-15.
- BLOMQUIST, K. Developing Social Reporting in Co-operatives. *ICA Review*, vol. 90, nº 1, 1997, p. 72-78.
- BROWN, J.; BAKER, L. *Co-operative Training & Development*. London: London Co-operative Training, 1989.
- BUENDÍA, I. Las cooperativas en América Latina: estado de la cuestión. En: J.M. PÉREZ (Ed.), *Economía Social e Iberoamérica: la construcción de un espacio común*. Valencia: CIRIEC-España, 2001, p. 67-86.
- BÜTENBENDER, P.L. Integração do asociativismo. *Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano*, nº 12, 1994, p. 61-65.
- CARRASCO MONTEAGUDO, I.; PARDO, I. Nuevos instrumentos de política económica en un entorno global. La promoción del cooperativismo como medio para la creación de empleo. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 67, 1999, p. 37-49.
- CASTELLS, M.; VÁZQUEZ, J.A. *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*. Madrid: Cívitas y Principado de Asturias, 1994.
- CHRISTIE, M.; CHAMARD, J. Local Control of Regional Enterprise Development Initiatives: The Issue of Sponsors, Agents and Participants. *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 7, nº 2, 1998, p. 199-210.
- COQUE, J. *Las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: Comité Económico y Social (CES), 2005.
- COQUE, J. El desarrollo local sobre bases cooperativas: valorización de los recursos locales y creación de redes. En: I. Buendía y J.V. García, *Cooperativismo y Desarrollo Local*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces - Fundación Luis Vives, 2003, p.261-299.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A. Cooperative Development: Barriers, Support Structures and Cultural Factors. *Economic and Industrial Democracy*, nº 11, 1990, p. 451-461.
- CROPP, B. *Evaluating Board Performance*. University of Wisconsin Center of Cooperatives, 1996. Available from internet: <URL:<http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/boards/Evaluating-Board-Perfomance1.html>>.
- CUESTA, I. Alternativas financieras desde Valencia: La experiencia de Enclau, red para la financiación alternativa. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 33, 2001, p. 53-56.
- DÁVILA, C.; GÓMEZ, H. Innovative Management and Organizational Development in Latin America. *The International Executive*, vol. 36, nº 6, 1994, p. 671-688.

- DÁVILA, R. Primeras reflexiones sobre las experiencias con cooperativas rurales en regiones andinas colombianas. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, nº 20, Primer Semestre, 1988, p. 139-151.
- DAVIS, P. Facilitating Co-operative Management Development. *Coop Dialogue*, vol. 4, nº 4, 1996, p. 1-6.
- DEFOURNY, J. Las vías de la Economía Social, del sector no mercantil y de los servicios de proximidad. *CIRIEC-España*, nº 26, 1997, p. 19-41.
- EFTA (European Fair Trade Association). *EFTA Fair Trade Yearbook 1997*. Maastricht: European Fair Trade Association, 1998.
- ESMAN, M.; UPHOFF, N.T. *Local Organizations. Intermediaries in Rural Development*. London: Cornell University Press, 1984.
- FALS BORDA, O. La investigación participativa y la intervención social. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 9-21.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. Dirección estratégica: una síntesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 1, 2002, p. 13-38.
- FERRERO, G. Proyectos de cooperación para el desarrollo. Conceptos generales. En: A. BONI y G. FERRERO (Eds.), *Introducción a la cooperación para el desarrollo*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1997, p. 289-320.
- FISCHER, K.P. Régie, réglementation et performance des coopératives financières. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, nº 4, 2000, p. 607-636.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El Problema de la Doble Condición de los Socios- Trabajadores (Socios-Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 56, 1988, p. 83-121.
- GIRALDEZ, C.; DALRI, N.M. La Economía Social en Brasil. *CIRIEC-España*, nº 30, 1998, p. 103-126.
- HARPER, M. *Their Own Idea. Lessons from Worker's Cooperatives*. London: Intermediate Technology, 1992.
- HIRSCHMAN, A. *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986.
- IFAT (International Federation for Alternative Trade). *Code of Practice*. Manila: IFAT, 1993.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Final Report. *Meeting of Experts on Co-operatives, Enterprise and Co-operative Development*. Geneva, 29<sup>th</sup> March to 2<sup>nd</sup> April, 1993.
- JACQUIER, CH.; NASSIF-SAID, F. *Les coopératives et l'auto-assistance mutuelle face à la pauvreté urbaine dans les pays en développement*. Genève: Bureau International du Travail, 1990.
- KAPLAN, A. Will Cooperatives be Able to Preserve their Nature and their Member's General Interest in the Face of Structural Changes? *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 68, nº 3, 1997, p. 469-483.
- LAFLAMME, M. Valores y orientaciones del movimiento cooperativo quevequense. En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990, p. 19-44.
- LEES, M.; VOLKERS, R. General Trends, Findings and Recomendations. *Review of International Co-operation*, vol. 89, nº 4, 1996, p. 37-49.
- LÓPEZ, P. La IAP: un enfoque integral. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 71-78.
- LOUIS, R. *Cooperativas de Mano de Obra. ¿En regresión o expansión?* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986.
- MARTÍNEZ ARGÜELLES, S.; ARGÜELLES, M. Servicios a la producción, nuevas infraestructuras y política regional en las regiones menos desarrolladas. *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, 1997, p. 159-174.
- MATAIX, C. *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2001.
- MATAIX, C. *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- MONTAÑÉS, M. Aportaciones básicas de la IAP en su relación con los movimientos sociales. *Documentación Social*, nº 92, 1993, p. 153-168.
- MONZÓN, J.L.; MORALES, A.C. Los instrumentos para el desarrollo de las cooperativas. Informe preliminar. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 27, 1999, p. 35-46.

- NICOLAISEN, A. The Auditor's Responsibilities Related to Reports to Members. *Review of International Co-operation*, vol. 89, nº 4, 1996, p. 25-26.
- NIELSEN, K.B. The Organizing of Peasanten Shops in Central America: Lessons from a Cooperative Project in Honduras. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, nº 4, 1996, p. 665-677.
- NORMARK, P. A Role for Cooperatives in the Market Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, nº 3, 1996, p. 429-439.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). *Creación de un clima positivo y condiciones favorables para el desarrollo cooperativo en América Latina*. Ginebra: OIT, 1998. Disponible en internet: <URL:<http://www.ilo.org/public/spanish/employment/ent/papers/latiname.htm>>.
- OLLILA, P. Farmers' Cooperatives as Market Coordinating Institutions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, nº 1, 1994, p. 81-102.
- PÉREZ, E. Investigación participativa en programas no gubernamentales. Ponencia en: *Seminario Internazionale sulla Ricerca-Azione e la Ricerca Sociale Partecipativa*. Ricerca e Cooperazioni, Roma, febrero, 1990.
- PFLIMLIN, E. Technical/Democratic Supervision in European Co-operative Banks. *Review of International Co-operation*, vol. 89, nº 4, 1996, p. 27-33.
- PINEDA, C.J.; CASTILLO, M.E.; PARDO, E.E.; PALACIOS, N.V. *Cooperativismo Mundial 150 años*. Bogotá: Consultamérica, 1994.
- PRÉFONTAINE, J.; LÉGER, L. Los problemas financieros durante la evolución de las cooperativas. En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990, p. 197-225.
- RAMÍREZ, B. *Promoción de la comunidad y organizaciones de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 1999.
- RODRIGO, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España*, nº 19, 1995, p. 43-53.
- ROMERO, A.J. Cooperativismo y participación en Andalucía. *CIRIEC-España*, nº 31, 1999, p. 113-148.
- SANTOS, I. Tres rasgos limitantes de las empresas de democracia laboral en Galicia. *CIRIEC-España*, nº 26, 1997, p. 127-149.
- SCHROEDER, R.G. *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. México: McGraw-Hill, 1992.
- SIRA, F.N.; CRAIG, J.G. Dilemmas in Cooperative Development in Third World Countries. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, vol. 60, nº 2, 1989, p. 229-249.
- SIVERTSEN, S. Governance Issues from a Management Perspective. *Review of International Co-operation*, vol. 89, nº 4, 1996, p. 34-36.
- SPEAR, R. Organismos de apoyo. En: R.CHAVES, D.DEMOUSTIER, J.L.MONZÓN, E.PEZZINI, R. SPEAR, B.THIRY (Eds.), *Economía Social y Empleo en la Unión Europea*. CIRIEC-España: Valencia, 2000, p. 83-133.
- TRUSEN, C. Descentralización y participación: el rol de las organizaciones de autoayuda. En: VV.AA., *Memorias del Seminario-Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Volumen I, 1994, p. 165-180.
- VELASCO, L. El municipio, un sistema abierto al desarrollo local integral. En: VV.AA., *Memorias del Seminario-Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Volumen II, 1994, p. 483-500.
- VENTURA, J. Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical. *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 4, nº1, 1995, p. 79-87.