

## **CONTRIBUCIÓN DE LA EDUCACIÓN COOPERATIVA PARA LOS PROCESOS DE DESARROLLO RURAL**

Nora Beatriz Presno Amodeo  
DER-UFV - REDCAPA/Brasil

Las cooperativas son empresas ya tradicionales en el escenario rural latinoamericano; sin embargo, y debido a la creciente transformación que vive el mundo rural del continente en las últimas décadas, es válido cuestionar su papel y viabilidad en el nuevo contexto del desarrollo rural. La modificación del tipo de intervención del Estado en la economía, las transformaciones en el funcionamiento del sistema agroalimentario y el diferente cariz que toman las políticas de desarrollo exigen de las cooperativas un profundo replanteo de sus estrategias y de su articulación con el territorio en que se encuentran.

Los gobiernos de América Latina abandonaron las estrategias intervencionistas, desde las últimas dos décadas del siglo pasado, pasando a aplicar medidas de desregulación y apertura externa, mientras que intentaban disminuir su tamaño y la implementación de políticas sectoriales. Como parte de la aplicación de las llamadas ‘políticas de ajuste estructural’, se eliminaron los mercados protegidos, los subsidios y otros tipos de intervenciones gubernamentales de protección, ocasionando de esta forma una dramática transformación en el ambiente económico. Este es un proceso que ocurre en escala global, no siendo necesariamente específico de un determinado país, ni de un programa de gobierno en particular, así como tampoco ese problema es exclusividad de las empresas cooperativas.

La creación de diferentes bloques y el establecimiento de acuerdos regionales o internacionales de comercio llevan a una severa disminución de las tarifas de importación en los países participantes. Paralelamente, la creación de la OMC y la intensificación de presión de los países desarrollados, tanto directamente en las instancias políticas, como a través de los organismos financieros internacionales que controlan, colocaron al libre comercio como modelo a ser aplicado por las economías en desarrollo, aunque se mantienen severos niveles de protección en los mercados de los países desarrollados. Así, esa transformación de los mercados trajo consigo la necesidad de tener calidad internacional para poder competir en el mercado doméstico, donde también actúan como competidoras empresas transnacionales líderes en los mercados globales. De esta forma los ambientes económicos internacional y nacionales se

conectan de forma más directa y afectan más incisivamente la situación de las empresas y de las regiones productivas.

En ese escenario, nuevos criterios comienzan a regir también los procesos de desarrollo. Los conceptos de descentralización, de territorio y de desarrollo local se constituyen en el eje de articulación de los esfuerzos de desarrollo vigentes. En ese marco, la participación y el protagonismo de los actores locales se ve priorizada y sobre ellos recae la mayor responsabilidad de articular las transformaciones y de mediar los procesos.

En el caso específico de las cooperativas agrarias, la transformación de la relación del Estado con la actividad económica provocó la modificación de sus relaciones y funciones económicas, ya que las cooperativas perdieron así uno de sus soportes principales, debiendo ahora demostrar si realmente tienen una capacidad efectiva de proponer o colaborar con estrategias alternativas de desarrollo, una vez relevadas de su tradicional papel de instrumento de aplicación de las políticas estatales destinadas al sector rural. Así, fue desencadenado un proceso de ‘empresarialización’ de las cooperativas, muchas veces en desmedro de la gestión social de las mismas.

Consecuentemente, se debate la vigencia de esta forma organizacional para competir con éxito en los mercados y simultáneamente propiciar a los productores una mejora en sus condiciones de vida. Su perfil de empresa asociativa, generalmente de alcance regional, administrada democráticamente, por y para sus miembros, hace de las cooperativas organizaciones económicas singulares con problemas y características diferentes de los otros tipos de empresas. En consecuencia, es válido preguntarse si ellas tendrán capacidad institucional suficiente para competir en un mundo fuertemente internacionalizado, cuando su actuación generalmente se restringe al ámbito regional. Paralelamente, podemos preguntarnos si esa necesidad de responder a las demandas externas puede llevarlas a alienarse de los procesos de desarrollo rural. Proponemos aquí revisar las posibilidades de la gestión social, en especial de la educación cooperativa, como alternativa de solución que permita a las cooperativas superar estos desafíos.

### **Las cooperativas y sus especificidades**

En las últimas décadas fueron procesadas transformaciones profundas en la gestión de estas empresas, algunas veces provocadas también por resultados negativos obtenidos

por haber fallado al reaccionar a los cambios económicos en curso, absorbiendo frecuentemente una parte de los costos generados en el sector primario por sucesivos paquetes económicos antinflacionarios fracasados. Estas transformaciones en la gestión cooperativa son a veces mal sucedidas, o no consiguen ser implementadas con el necesario apoyo y la comprensión de toda la masa social. Numerosas cooperativas continuaron presentando un desempeño mediocre y, paralelamente, el sector rural en su conjunto se vio expuesto a las pesadas exigencias de reconversión productiva y a la absorción impuesta de una parte importante de los costos que exigía la transformación económica de los países. Esta situación provoca también un aumento del descrédito de la imagen de estas organizaciones, muchas veces ya seriamente dañada por las distorsiones inducidas por una cultura empresarial paternalista y una gestión económica muchas veces subsidiada por los gobiernos.

La gestión social en las cooperativas puede cumplir un papel importante, aunque haya sido albo de críticas cuestionando su pertinencia en estos momentos de crisis. En el intento de mejorar la competitividad de estas empresas, frecuentemente se busca tornarlas similares en todo las empresas no cooperativas; parecería que existe la creencia de que deben ser menos cooperativas, para que puedan ser más competitivas. Las presiones para que ellas se '*empresarialicen*' han sido fuertes y crecientes. Sin embargo, postulamos aquí que tales cambios, si llevados más allá de determinados límites que distorsionan su propia identidad, pueden afectar la dinámica interna de las cooperativas, comprometer su competitividad y su relación con sus socios. Se trata aquí, por lo tanto, de analizar si existen estrategias de desarrollo cooperativo que puedan facilitar la competitividad sin alterar el perfil propio de este tipo de empresa. ¿La gestión social y la educación cooperativa son 'lujos' que las cooperativas deberían abandonar en el marco de ese nuevo escenario económico? ¿Qué influencia tendrían esas estrategias de desarrollo cooperativo en el desarrollo rural?

Procuraremos, a lo largo de este trabajo, examinar las características propias de las cooperativas agrarias que afectan su competitividad. Nos preocupa especialmente saber si existen opciones estratégicas específicas vinculadas a la gestión social y la educación cooperativa que les permitan adaptarse al nuevo escenario competitivo y la nueva realidad rural, o si por el contrario, a largo plazo, deberán dejar indefectiblemente de ser cooperativas para se tornar competitivas. ¿Cuál sería el papel destinado a la gestión social y la educación cooperativa en este marco? ¿Cómo se articulan las necesidades de

estrategias competitivas para atender al mercado, con las relativas a su función como actor del desarrollo regional?

Por otra parte, consideramos adecuadas las consideraciones de autores especialistas en cooperativas (Stryjan, 1994; Davis, 1999; Spears, 1999; entre otros) favorables a la visión que los productores se capacitan mediante la propia gestión democrática y la acción social de la cooperativa y así consiguen desarrollar proyectos conjuntamente o influenciar en las políticas que los afectan. En ese sentido, entendemos a las cooperativas como organizaciones económicas, sociales y políticas. De esta forma, las cooperativas presentan especificidades que, postulamos, exigen estrategias de desarrollo diferentes a las de una empresa no cooperativa con funciones económicas equivalentes.

Consideramos que estas organizaciones aún pueden ser una alternativa para que los productores puedan participar del sistema agroalimentario, obteniendo mejores resultados económicos que les permitan mejorar su bienestar, promoviendo paralelamente el desarrollo territorial. Nos referimos, de forma particular, al pequeño y medio productor familiar sin volumen de comercialización suficiente para obtener beneficios especiales en sus transacciones con las empresas proveedoras de insumos o con las que compran su producción. Creemos que a través de un buen funcionamiento de las cooperativas, esos productores pueden tener acceso a una escala que los habilite a mejorar su participación en el precio pago por los consumidores.

Estas organizaciones han demostrado que son capaces de mantener lugares de destaque en los mercados, muchas veces liderando también el desarrollo regional. Creemos también que las cooperativas desempeñan todavía una importante función en el sector rural. Sin embargo, debemos reconocer que el nuevo escenario podría amenazar sus reales posibilidades de crecimiento. Nos concentraremos en las cooperativas con actividad agroindustrial, aunque muchas de nuestras consideraciones podrían extenderse para otros tipos de cooperativas agrarias o, en algunos casos, hasta para las no agrarias. Consideramos este tema dentro de una reflexión más amplia sobre las contribuciones de las cooperativas en el desarrollo del sector rural, en el momento actual en que los gobiernos están distanciándose de esas actividades.

Según su definición, *“una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”* (Alianza Cooperativa Internacional - ACI).

Así las cooperativas son simultáneamente empresas y asociaciones de personas. Una de las principales singularidades es que la contribución de los socios bajo la forma del factor de producción capital no es la clave para entender la lógica de estas empresas, sino que es el trabajo y/o fidelidad a la cooperativa lo que cuenta. Esto implica un carácter especial de las cooperativas, ya que la lógica interna de funcionamiento es, como regla, orientada por los principios de democracia y solidaridad y, en esa perspectiva, la doctrina cooperativa sería uno de los determinantes de la *performance* de estas empresas (Bialoskorski Neto, 1994).

La empresa cooperativa necesita ser bien organizada y eficientemente administrada, sobretodo porque se trata de una organización y de una empresa gestionada colectiva y democráticamente. Los asociados tienen una relación triple con la cooperativa: como dueños, como usuarios y como inversores, cumpliendo así simultáneamente los papeles de agente y de principal (según la situación específica en que se encuentren). Estas tres relaciones implican, cada una, responsabilidades y recompensas específicas. Este tipo de empresa presenta, probablemente, uno de los casos más complejos de gobernanza, y la forma como sea implementada y resuelta es tan importante cuanto resolver la forma de producción más adecuada. Los costos de gobernanza, con la rotación y la representatividad de los dirigentes, la realización de asambleas, etc. evidentemente son significativos y deberían transformarse en inversiones y ventajas comparativas para que la propia esencia de la organización no se transforme en la causa de su falta de competitividad. Todo eso requiere, necesariamente, una gestión empresarial profesional y que paralelamente se refuerce la educación cooperativa y que exista una eficiente comunicación y aprendizaje conjuntos. En consecuencia de esto, los socios deben aprender a cooperar para que la cooperativa pueda manifestar su potencial competitivo.

Por lo tanto, es fácil comprender que abordar el tema de la gestión cooperativa exige entender también que ellas son empresas socio-económico-políticas y, como tales, difíciles de abarcar solo usando conceptos exclusivos de las empresas no cooperativas. De esta forma, por ejemplo, las estrategias de crecimiento de una empresa no cooperativa podría tener efecto negativo si usada por una cooperativa.

Las cooperativas incorporan en su definición valores que guían su conducta, y que son objeto de reflexión y consenso en esos ámbitos representativos. Consecuentemente, existe una ética cooperativa, discutida y aprobada por todos los movimientos cooperativos que establece claramente que 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" (ACI, 1995, p.13).*

En teoría, los valores cooperativos serían el espíritu que animaría los principios, y es a ese espíritu que las actividades de las cooperativas se deben ajustar. En otras palabras, los principios serían los lineamientos a través de los cuales las cooperativas practican sus valores<sup>1</sup>. Esos valores y principios son parte de la identidad de las cooperativas y marcan, por su parte, un estilo de estrategias y de acción que guiaría a las empresas cooperativas. Sin embargo, muchas veces, esos valores y principios no son considerados en toda su magnitud en la gestión de estas empresas, pudiendo, de esta forma, tanto vaciarlas de contenido, como limitarlas, no solo en sus posibilidades de alcanzar sus objetivos y cumplir su misión, como en su propia potencialidad competitiva, como veremos posteriormente. Valores y principios que solo dejarían de ser simples enunciados vacíos si fuesen incorporados en las rutinas de gestión y difundidos por la educación cooperativa, que tiene como función mucho más que la simple difusión de esos principios, como discutiremos más adelante.

### **El sistema agroalimentario**

De modo general, las cooperativas concentran su actividad en los mercados de *commodities* de ciclo largo, y su capacidad de comercialización o procesamiento está determinada por el nivel de producción de sus cooperantes, estando por lo tanto regidas por la oferta. Por otro lado, su producción normalmente es canalizada para los mercados de masa. Como veremos a seguir, esta realidad se vio duramente por las profundas modificaciones sufridas por el sistema agroalimentario internacional en su conjunto.

De forma paralela, las cooperativas fueron aumentando el abanico de actividades según fueran las necesidades de sus asociados, en vez de seguir una tendencia de crecimiento que fuera coherente con las necesidades de la propia empresa. Actualmente, podemos observar que, entre las acciones desarrolladas por las cooperativas, las más comunes

---

<sup>1</sup> Recordamos que en la Asamblea de la ACI en 1995 los principios cooperativos fueron revisados para adecuarlos a la realidad del fin del milenio y pueden ser resumidos en: i) membresía abierta y voluntaria; ii) control democrático de los miembros; iii) participación económica de los miembros; iv) autonomía e independencia; v) educación, entrenamiento e información; vi) cooperación entre cooperativas; y vii) compromiso con la comunidad.

son: venta de insumos (fertilizantes, semillas, agrotóxicos, etc.), herramientas y maquinaria agrícola; investigación y asistencia técnica para los productores; procesamiento, industrialización y distribución de la producción; exportación; representación de los intereses de los productores ante las autoridades de instituciones públicas o privadas; clasificación, padronización y acondicionamiento de productos *in natura*; servicios de crédito, seguros y administración. Constituyen así empresas extremadamente complejas, que debe competir simultáneamente en varios mercados de características diferentes, y desarrollando actividades paralelas que benefician la producción primaria más que su propia industrialización (por ejemplo, la investigación se da en los aspectos productivos y no en procesamiento o nuevos productos). Las cooperativas se articulan en el ambiente económico agroindustrial, según su lógica característica, pero en el ámbito y conforme a las reglas de funcionamiento del sistema agroalimentario.

Se produce una fuerte internacionalización, segmentación y diferenciación en los mercados, crecientemente orientados por la demanda, con un aumento de la proporción de productos con mayor valor agregado acompañando, también, los cambios en los hábitos de vida, de consumo y demográficos. Se articulan cadenas de valor donde varias etapas intermedias separan la producción agrícola del consumo, aunque existan actividades tecnológicamente diferentes (como clasificación, empaque, o hasta procesos más complejos como la pasteurización) que puedan ser realizadas en el propio predio rural. La industria pasa a entender los productos agrícolas como meros insumos, siendo así transformados en simples ingredientes mutuamente intercambiables, quedando más exigentes en calidad y homogeneidad de los productos y negociando permanentemente un mejor precio para sus intereses. La producción agrícola pasa así a quedar a merced de las exigencias particulares de los procesos de industrialización, los que por su parte, se relacionan directamente con requerimientos específicos de prácticas productivas, de insumos y de maquinarias a ser usadas por los productores.

La industria procesadora de alimentos y la que suministra los insumos agropecuarios se encuentran concentradas (oligopólicas y con fuerte presencia de transnacionales) y comandan los mayores cambios en el sistema. La distribución ganó también mucha importancia en las últimas décadas. Grandes redes de supermercados, con el creciente poder de negociación que sus volúmenes de transacción les ofrecen, con la creación de sus marcas propias y con la valiosa información sobre la preferencia de los

consumidores, capturan porcentajes crecientes del valor agregado en los productos. Disputan así la supremacía del control del sistema contra las industrias de alimentos. Consecuentemente, este proceso acarrea una mayor presión por la disminución de costos sobre el sector productivo primario, que pierde participación en el precio pago por los consumidores.

Así, los procesos productivos en el campo se relacionan cada vez más con los requerimientos de los procesos industriales. La calidad deja de ser considerada una característica para ser un prerequisite. En pocas palabras, los productores se transforman en proveedores de ingredientes estandarizados para la industria de alimentos. Nuevos y más complejos ámbitos de investigación, como la biotecnología y las variedades transgénicas, aparecen dominando las tendencias de desarrollo. La informática, las tecnologías de comunicación y otras innovaciones tecnológicas dominan ahora la trayectoria de desarrollo y la articulación del sistema.

Las relaciones industria-productor, industria-industria e industria-distribución son, por su parte, crecientemente innovadores y flexibles, dando lugar a variadas articulaciones contractuales destinadas a obtener un funcionamiento más eficiente del sistema agroalimentario y que permitan obtener mayores ingresos. El grado de sustitución de materias primas (y en consecuencia, de productores, regiones y hasta países) es elevado. El control de flujo de informaciones, para poder responder en forma ágil a las condiciones impuestas por la demanda, pasa a ser un factor crucial de competitividad en las empresas, que permite la adecuación de la oferta de materia prima a las especificaciones del producto final. Todo eso exige que las cooperativas (que tienen una rigidez mayor por el lado de la oferta), para continuar en el mercado y conseguir mejores resultados, obtengan niveles de flexibilidad, de capacidad de inversión y de agilidad no fácilmente alcanzables para todas ellas. Si mantuvieran una mera función de intermediarias, sin agregar valor para ninguna de las partes envueltas en el intercambio, serían hoy rápidamente eliminadas de las cadenas de valor que conforman el sistema agroalimentario.

Un párrafo aparte merecen las características impuestas a los productores en la actual conformación del sistema agroalimentar. En general, cuanto más fuertemente integrada sea la cadena de valor correspondiente, los grados de libertad de los productores son expresamente disminuidos. Así, aparentemente se espera de los productores que se especialicen en aplicar los paquetes tecnológicos que se les indiquen, utilizando los

insumos que se les entregan a cuenta de su producción. Cabe preguntarse por lo tanto, cómo podrían las cooperativas agroindustriales promover entre sus productores este tipo de relación jerárquica y pasiva, sin que paralelamente se perjudique el desarrollo de las capacidades de sus asociados de contribuir para una mejor gestión de la propia cooperativa, dado su carácter de ‘dueños’ de la empresa.

En el nuevo escenario, las cooperativas van profesionalizando sus cuadros gerenciales y, muchas veces, contratan empresas consultoras (frecuentemente sin experiencia previa en cooperativas) para definir los cambios que deben ser realizados. Sin embargo, ¿deben las cooperativas aplicar estrategias idénticas a las de otras empresas no cooperativas?; ¿influyen las características intrínsecas de estas organizaciones en el abanico de opciones para alcanzar una mayor competitividad? ¿Existe un papel específico a ser cumplido por la gestión social en este escenario?

Consideramos que no están suficientemente claras las respuestas a estas preguntas y, por lo tanto, es muy importante intentar iluminar esta situación a la luz de los avances de las ciencias sociales para divisar las posibilidades u oportunidades de las cooperativas en ese ambiente y, por su parte, evaluar las perspectivas de los productores de obtener un mejor desempeño que les permita aumentar su calidad de vida.

No queremos quitar la importancia de estos esfuerzos de profesionalizar la gestión, que consideramos válidos y necesarios; queremos señalar sin embargo el peligro de creer que una adecuada gestión empresarial puede sustituir o prescindir de una adecuada gestión social para obtener la tan buscada competitividad.

Entendemos aquí a la gestión social cooperativa como un campo de conocimientos, métodos y prácticas que tiene como objetivo el desarrollo de la relación socio - cooperativa, estimulando el sentimiento de pertenencia y de identidad, la capacitación, la participación y la confianza. Para eso suponemos el análisis y la producción de instrumentos, estrategias y técnicas que permitan mejorar la relación y organización de los productores y su efectiva colaboración en la gestión de la empresa. Postulamos también que esa gestión social tiene un fuerte componente pedagógico, por lo que será a través de la educación cooperativa que podrá ser mejor ejercitada.

Los cambios apuntados en el sistema agroalimentario originan una serie de nuevos arreglos contractuales. Así, las empresas procuran los productores que les abastezcan con productos siguiendo sus especificaciones, e intentan crear y mantener

relacionamientos estables que les permitan poder satisfacer siempre la demanda, acompañando sus variaciones. Los productores capaces de responder mejor a esa dinámica de la industria serán beneficiados con mejores precios o condiciones de pago. De esa forma, la relación productor-industria cambia, y la lealtad, la cooperación y los acuerdos son buscados por las empresas como forma de responder eficientemente a la demanda. Se establece así una paradoja: mientras que las cooperativas son incitadas a privilegiar lo económico, desatendiendo la gestión social, las empresas no cooperativas perfeccionan su relación con los productores.

### **Gestión social, educación cooperativa y competitividad**

Según Granovetter (1990, p.98) *'embeddedness'* significa que las acciones económicas, sus resultados y las instituciones están afectados por las relaciones personales de los actores y por la estructura general de las redes de relaciones. De esta forma, la confianza, las relaciones sociales, el control social (en especial, sanciones, normas y valores), y la historia conjunta entre los agentes, por ejemplo, forman una parte importante de la explicación del funcionamiento de la actividad económica, que es específica para cada caso considerado (Granovetter, *ibid.*, p.58-73). Por lo tanto, en el caso que estudiamos, la identidad cooperativa podría *'embeber'* su gestión. Sin embargo, también, alguno de los cambios que son implementados por las cooperativas para obtener mayor competitividad, podrían afectar la base ideológica de las cooperativas, desencadenándose un proceso de *'dessembebedness'*.

Consecuentemente, las cooperativas podrían estructurar sus estrategias con el objetivo de obtener ventajas de su relación privilegiada con sus socios y, colocando énfasis en sus valores, conseguir así responder mejor al nuevo escenario empresarial, obteniendo de esta forma mejores resultados económicos para sus miembros.

Las instituciones económicas, según Granovetter (1992) se construyen mediante la movilización de recursos a través de relaciones sociales, de modo que también las relaciones sociales entre firmas y dentro de las propias firmas explican el orden económico. Esas redes de relaciones de tipo social impulsan la cooperación económica y pueden permitir la estructuración de estrategias competitivas de resultados potencialmente mayores que las relaciones establecidas por contratos basados en consideraciones únicamente de carácter económico. De esta forma, se puede vislumbrar así la base de organización de la producción que, competitivamente, permita responder

con flexibilidad a la segmentación de los mercados y a los deseos del consumidor. Así, las posibilidades de las cooperativas, cuando observadas según el eje de la cooperación y de la confianza, serían mayores. Esto se aplica a dos niveles:

a) ofrece mayores potencialidades de aprovechar y/o establecer redes productor-productor que posibiliten el flujo permanente de información con el objetivo de obtener mejoras y adecuaciones continuas en la calidad y padronización de los productos y viabilizar de esta forma una mejor respuesta a la demanda;

b) abre posibilidades de articulación competitiva entre cooperativas, nacional e internacionalmente – aspecto menos explorado y, según creemos, con potencialidades en la busca de mayor competitividad en un mundo globalizado. Las redes de cooperativas pueden expandir así el ámbito de acción del plano local/nacional hacia los mercados internacionales.

Continuando en ese marco de análisis, merecen destaque las palabras de Hodgson (1988, p.210) cuando afirma que las empresas, al producir algún grado de lealtad y confianza, incitan a las personas a actuar de forma diferente. Sin esa habilidad de generar un comportamiento más cohesivo y menos individualista, la firma no sería capaz de funcionar. Esas relaciones serían esenciales para la innovación tecnológica y el crecimiento, especialmente a largo plazo. Es evidente que organizaciones como las cooperativas tendrían, según esta visión, gran oportunidad de ser eficientes, en caso de ser correctamente administradas. Sus características principales les ofrecerían excelentes oportunidades de aumentar su competitividad.

Confianza y otras formas de capital social son particularmente interesantes, según la evaluación de Powell & Smith-Doerr (1994, p.385) por se tratar, en realidad, de recursos morales que operan de una manera fundamentalmente diferente del capital físico: la oferta de confianza crece con el ‘uso’, en vez de disminuir; de hecho, la confianza puede agotarse si no es ‘usada’. Esto implica que una vez que la confianza comience a producir sus efectos, puede ser transformada en duradera. Para esos autores, la cooperación, aunque este basada en la confianza, requiere estar dispuesto a correr riesgos y quedar en una posición más vulnerable; implica crear estructura de gobernancia que permitan un monitoreo y consulta constantes. Con todo, el monitoreo es más fácil, natural y efectivo cuando es hecho por los propios pares y no por superiores (ibid.). De esta forma, las asambleas cooperativas, así como la conformación de grupos articulados de cooperantes, poseerían la potencialidad de convertirse en esas

estructuras de gobernanza necesarias que aseguren un correcto funcionamiento que extraiga provecho de la vivencia de los valores, aunque para eso se deba, seguramente, reestructurar su funcionamiento.

La educación cooperativa debería orientarse a la construcción de redes de productores cooperados, donde el conocimiento mutuo y las relaciones sociales y de vecindad ayuden en el establecimiento de una confianza en la obtención de sus objetivos trabajando de forma conjunta a través de la cooperativa, en cuanto el papel del monitoreo es constante y recíprocamente realizado por todos.

A ese respecto, Sabel (1993) observa que el monitoreo sirve no solo para disminuir las posibilidades de engaño, como también lleva al desarrollo de una rutina de contacto entre los agentes que permite la generación de confianza, minimizando errores y malentendidos; posibilita la construcción permanente de mejoras, donde el consenso emerge como un subproducto del suceso y no como una pre-condición para obtenerlo (Powell & Smith-Doerr, 1994, p.385). En ese contexto, los cooperantes aprenden así a cooperar y a gestionar cooperativamente la organización empresarial cooperativa.

El aprendizaje es intrínsecamente social; es un fenómeno colectivo que requiere códigos comunes de comunicación y que *'embebe'* rutinas, aunque de forma no totalmente completa. Como destacan Dosi *et al.*: *"son las propias rutinas, y la habilidad de la gestión de convocar la organización a ejecutarlas, las que representan las capacidades esenciales de la organización"* (1989, p.10). El éxito depende de las estrategias de acumulación y desarrollo de las capacidades esenciales; en el caso de las cooperativas, eso incluye la forma como se desarrolla la dimensión cooperación dentro de la empresa, donde la gestión social pasaría a ser crítica para mejorar el desempeño económico de estas organizaciones. En ese sentido, la especial relación socio-cooperativa merece un lugar privilegiado como centro del desarrollo de un conjunto de competencias específicas en la organización como un todo que, si dejado de lado, puede disminuir las capacidades competitivas de estas empresas.

La educación cooperativa para que contribuya en la competitividad debe cumplir, según Jakobsen (1996), con dos propósitos: a) socializar entre los socios el entendimiento de la lógica y la dinámica de la empresa cooperativa y de su rol como asociados, y b) equiparlos con herramientas suficientes que los habiliten a pensar nuevas soluciones según la lógica general de los principios y valores cooperativos frente a las crisis y las necesidades de cambio e innovación por parte de la empresa. En este último ítem se

engloban tanto las técnicas de gestión y producción, como los conocimientos específicos de la más variada especie, que mejoran el desempeño, tanto del productor, como de la cooperativa.

Esta capacitación es también un medio de reforzar la relación con los miembros y de contribuir tanto para el desarrollo de una identificación con la cooperativa, como para el propio funcionamiento democrático. Una democracia real solo será posible con la efectiva participación de los socios en la definición de las estrategias de las cooperativas<sup>2</sup>, para eso es completamente imprescindible una comunicación interna muy desarrollada y miembros capacitados. Por lo tanto, para mejorar el resultado competitivo se requiere una capacitación permanente y mecanismos eficientes de participación, de comunicación y una adecuada circulación de informaciones, constituyéndose así en un proceso que se retroalimenta. En caso contrario, la democracia pasará a ser meramente formal y la diferencia con los otros tipos de empresa será nominal, desperdiciándose así las ventajas potencialmente alcanzables por este tipo de organización. La capacitación cooperativa se diferencia de una simple capacitación en gestión destinada a productores. El objetivo de la misma no es solamente mejorar la gestión económica, sino también reforzar su propia relación con los asociados.

La educación y la comunicación son particularmente importantes en las cooperativas agrarias o de producción, ya que toda la organización debe orientar su producción para satisfacer la demanda. Debería desarrollarse en la cooperativa una ideología organizacional suficientemente fuerte como para facilitar la acción colectiva para la implementación de nuevas prácticas que permitan mejorar esa sensibilidad hacia la demanda y actividades que mejoren el control de calidad.

De esta forma, una gestión social que sepa aprovechar las ventajas de poder articular una red de productores, donde el flujo de información sea intenso, y que permita responder ágilmente a las tendencias de la demanda, ofreciendo las materias primas que la industria necesita, coloca a las cooperativas en condiciones de disputar competitivamente los mercados contemporáneos. También, permite transformarlas en socias codiciadas para empresas que deseen obtener un abastecimiento constante y

---

<sup>2</sup> No nos referimos aquí a un proceso de consulta permanente a las bases, sino a la discusión de los posibles caminos y la elección consciente de los socios más adecuados para que los implementen desde su función como dirigentes.

adecuado de productos a ser procesados, sin tener que intervenir en la producción primaria.

### **Gestión social y su influencia en el desarrollo territorial**

No pretendemos realizar aquí una larga reflexión sobre el desarrollo rural, su evolución teórica y los múltiples desdoblamientos prácticos que podrían tener relación con las cooperativas, pero creemos que las reflexiones a continuación nos pueden ayudar a responder algunas de las preguntas colocadas en este texto. Cabe primero mencionar que una larga historia de fracasos y algunos éxitos en los programas de desarrollo rural y las dificultades e imprecisiones en la elaboración y ejecución de las políticas, así como los cada vez más difusos y complejos límites entre lo rural y lo urbano, entre otras consideraciones en las que no queremos profundizar aquí, han llevado a los especialistas a preferir actualmente el término ‘desarrollo territorial’, entendido como una construcción social, que remite a la acción colectiva, a las cuestiones ambientales, a la gestión productiva, financiera y comercial, al ordenamiento territorial, de gestión participativa y de fomento de la ciudadanía, según lo define la *Rede de Desenvolvimento Territorial e Integração Regional* (Gehlen e Riela, 2004). En ese marco, el territorio constituido por un espacio social producido y delimitado por un entorno que lo ordena es construido como representación: como tal, puede ser una herramienta, un recurso del desarrollo económico y social. Según Gehlen y Riela, se incluyen en el proceso de planificación las diferentes dimensiones del territorio destacando su complejidad. Este enfoque holístico apunta para la incorporación de recursos específicos, propicia la creación de alternativas de competitividad de los productos generados en el interior de un territorio como ventaja que será compartida colectivamente (ibid.).

Con las definiciones así presentadas, queda evidente la sinergia que estos conceptos ofrecen con los argumentos discutidos anteriormente. Durante el propio proceso de gestión social cooperativa estaríamos construyendo de forma endógena el desarrollo territorial de forma activa, siendo la cooperativa y sus asociados participantes protagonistas de este proceso. Los propios valores cooperativos que estarían guiando las estrategias organizacionales serían difundidos también en la comunidad, cumpliendo paralelamente con lo que se establece en los propios principios cooperativos. Así, mientras se articula la inserción en los mercados globalizados de la cooperativa, y consecuentemente de sus socios, atendiendo a la demanda, privilegiando las

características específicas y potencialidades de ese territorio, se va dando simultáneamente el proceso de desarrollo de ese territorio. Cooperativas y socios se transforman así en agentes de su propio desarrollo y en actores del desarrollo territorial.

Concluimos que la gestión de las cooperativas debe privilegiar su relación con los asociados, transformando ese relacionamiento en un atributo que genere valor. Tal estrategia puede aprovechar la segmentación de los mercados y la diferenciación de la demanda, utilizando la cooperativa como vehículo de informaciones, como transformadora o inductora de la reconversión de la producción primaria. En ese marco, la confianza y la cooperación entre los productores y con la cooperativa, la fidelidad, la lealtad y el involucramiento que sean capaces de generar, pueden transformarse en armas muy poderosas. De esta forma, las cooperativas tendrían implícita una estrategia de desarrollo competitivo en el escenario actual del sistema agroalimentario. Así, enfatizar sus valores en la construcción de sus estrategias, contribuirá a tornarlas empresas más competitivas y comprometidas con su desarrollo y el de sus asociados.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). *Identidad y Principios Cooperativos* - Publicação da Declaração adotada pelo Congresso e Assembléia Geral de 1995 da A.C.I. Montevideú: Cudecoop - Editorial Nordan Comunidad. 1995a.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão*. Orientador: Evaristo Marzabal Neves. Piracicaba: USP/ESALQ, 1994. Tese de Mestrado.
- DAVIS, P. *Managing the cooperative difference*. Ginebra: OIT. 1999.
- DOSI, G., TEECE, D.J. & WINTER, S. "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks" unpublished paper, Center for Research in Management, University of California at Berkeley. 1989.
- GEHLEN, I. e RIELA, A. Dinâmicas Territoriais e Desenvolvimento Sustentável. In, *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº 11, jan/jun 2004, p. 20-26. 2004
- GRANOVETTER, M. "The Old and the New Economic Sociology: a History and an Agenda" in *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*. FRIEDLAND, R. & ROBERTSON, A. F. (eds.). New York: Aldine de Gruyter. 1990.
- \_\_\_\_\_. "Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness" in *The Sociology of Economic Life*. GRANOVETTER, M. & SWEDBERG, R. (eds.). Oxford: Westview Press. 1992.
- HODGSON, G. *Economics and Institutions: a manifesto for a modern institutional economics*. Cambridge: Polity Press. 1988.
- JAKOBSEN, G. "When business leads to cooperative development: a study of educational processes in a cooperative firm". In *Review of International Cooperation*. Vol. 89/2. 1996.
- POWELL, W.W. & SMITH-DOERR, L. "Networks and Economic Life" in *The Handbook for Economic Sociology*. SMELSER, N.J. & SWEDBERG, R. (eds.). New York: Princeton University Press. 1994.
- SABEL, C.F. "Studied Trust: building new forms of cooperation in a volatile economy" in *Technology and the Wealth of Nations: The Dynamics of Constructed Advantage*, D. FORAY & C. FREEMAN (eds.). London: Pinter Publishers/OECD. 1993.
- SPEAR, R. "La ventaja cooperativa". *Documentos - Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. Nro 21 – Julio-Agosto de 1999. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. 1999
- STRYJAN, Y. "Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective" in *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 65, N. 1. Bruxelles: De Boeck. 1994.