

Mecanismos de participación y gestión social en Empresas Cooperativas

1- Introducción

Bienvenid@s a la clase “Mecanismos de participación y gestión social en Empresas Cooperativas”. En ella:

- Repasaremos brevemente qué se entiende por participación en empresas cooperativas y veremos sus principales características en relación a su alcance, sujetos que participan, cuestiones a tratar y temporalidad.
- Describiremos diversos mecanismos que se pueden utilizar para efectivizar la participación de los asociados y el procedimiento por medio del cual se realizan.
- Introduciremos el concepto de gestión social como metodología de gestión de proyectos que vincula a la cooperativa con sus asociados y la comunidad en la que se encuentra inserta.
- Finalizaremos con una ejercitación donde pongamos en práctica los conceptos presentados en la clase.

De esta manera, al finalizar el módulo los y las participantes podrán:

- Dar cuenta de diversas características con las que clasificar las diferentes formas de participación en las Empresas Cooperativas.
- Conocer los principales mecanismos de participación y su alcance.
- Reconocer la gestión social como metodología de gestión de proyectos que vincula a la Cooperativa con sus asociados y la comunidad en la que se encuentra inserta.

A trabajar!

2- ¿Qué participación en la empresa cooperativa?

Entendemos por **participación** en las empresas cooperativas y entidades de la economía social al involucramiento, la implicación de un individuo o de un conjunto de individuos en una problemática, en una tarea o en una organización. La participación forma parte del ideario cooperativo por medio del control democrático ejercido por sus miembros, tal como se expresa en el segundo principio cooperativo.

En tanto, los principios del buen gobierno cooperativo y las discusiones relativamente recientes sobre la gobernanza democrática al interior de las cooperativas, incorpora la participación no sólo del asociado, sino también de los empleados (en caso de que el estatuto prevea que se

puedan contratar empleados sin necesidad de asociarse) y de los la comunidad en general (Masuda, Senda y Nishii, 2015), principalmente por medio de instituciones que puedan ser aliados estratégicos o aportar perspectivas diferentes a las manejadas dentro de la organización.

Sin embargo, la participación no es una acción que se dé de manera espontánea. Al contrario, el avance de lógicas individualistas ha mellado dentro del sector cooperativo. Así, muchas veces los socios se comportan más como usuarios de la misma, utilizando sus servicios pero **sin participar en sus instancias políticas ni ejerciendo sus derechos como propietarios del capital de la cooperativa**. De esta manera, se establece con la organización una relación más bien propia de un cliente, exigiendo sólo la satisfacción de una necesidad por medio de un pago. Se trata de una problemática compleja, que no puede ser abordada desde una sola dimensión.

Aquí nos focalizaremos en la revisión de **mecanismos de participación** dirigidos principalmente a los asociados y en una metodología de gestión de proyectos que posibilita el involucramiento comunitario en los objetivos sociales de la cooperativa: la **gestión social**.

La participación puede darse con diversas características. Así podemos clasificarla según su intensidad o alcance, los sujetos a quienes esté dirigida, los asuntos o cuestiones que sean objeto del proceso participativo y su permanencia en el tiempo.

Alcance de la participación

Con alcance de la participación nos referimos a su intervención en el proceso de toma de decisiones. De esta manera, podemos distinguir por lo menos cuatro niveles de alcance:

El **informativo**, donde las autoridades comparten información de la cooperativa con sus asociados de manera que esta les resulte accesible, pero a la vez los asociados brindan información sobre sus percepciones, experiencias haciendo uso de los servicios que la cooperativa les ofrece, indicando aspectos a mejorar, etc.

El **colaborativo**, en el cual los diferentes actores (cuadros directivos, asociados, empleados de las cooperativas y comunidad en general), definen de manera conjunta problemas y elaboran soluciones para los mismos. Sin embargo, no se trata necesariamente de espacios decisorios, sino de elaboración de ideas y proyectos.

El **decisorio o vinculante**. En él, las autoridades se comprometen a acatar la decisión que se tome siguiendo un procedimiento determinado. Así, se delega la capacidad de decisión en el conjunto de asociados que se convoque a participar.

El de **fiscalización o control**, en el cual los asociados monitorean y evalúan el desempeño de las autoridades y el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de la empresa cooperativa. Para ello, es necesario que exista una política de transparencia que permita el acceso a la información necesaria para juzgar con evidencia objetiva el ámbito que se esté observando.

Sujetos de la participación

¿Quiénes son convocados a formar parte del proceso participativo? Como vimos, las empresas cooperativas pueden pretender el involucramiento de sus socios, empleados, clientes o de la comunidad en general. Sin embargo, dentro de estos tres grupos, tal vez se dirijan a algún subgrupo específico: jóvenes, mujeres, adultos mayores, usuarios frecuentes de ciertos servicios que brinda la empresa, socios recién incorporados o cierta antigüedad, etc. Esto dependerá del objetivo por el cual se los haya convocado.

Asuntos o cuestiones objeto de la participación

Claramente, no todos los asuntos o cuestiones tratados en el ámbito de la cooperativa tienen la misma **importancia**. Existen cuestiones relacionadas con las políticas de la empresa que condicionarán el resto de las decisiones que se tomen, otras que tendrán que ver con el desarrollo de productos o servicios, otras relacionadas con la satisfacción de necesidades para sus asociados aun cuando no generen beneficios económicos significativos, cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo, etc. Así, abrir procesos participativos para cuestiones que tienen poca importancia para los sujetos convocados a formar parte, probablemente terminen fracasando por la falta de involucramiento de aquellos que se pretendía atraer. A la vez, generar participación sobre cuestiones estratégicas, requerirá seguramente la formación previa de los consultados para que puedan arribar a decisiones o realizar contribuciones significativas e informadas.

Permanencia en el tiempo

¿Qué temporalidad tendrá la instancia de participación? Podemos encontrar acciones de participación puntuales, como una consulta específica o la convocatoria a una Asamblea Extraordinaria, que se realice por **única vez**. Puede haber instancias que se extienden hasta tanto se resuelva la problemática por la cual fueron convocadas, y que llamaremos de **duración ad hoc**, por ejemplo, un comité convocado para tratar un problema específico acotado en el tiempo. Finalmente, pueden existir instancias de participación **permanentes** que deberán ser incorporados a la institucionalidad de la organización, por ejemplo los comités de jóvenes.

3- Mecanismo de Participación e Involucramiento del asociado

Por mecanismos participativos nos referiremos a los **instrumentos por medio de los cuales los asociados pueden involucrarse e influir en la gestión y toma de decisiones en la empresa cooperativa**. Desde ya que el mecanismo de participación por excelencia es la Asamblea. Sin embargo podemos mencionar otros de uso menos frecuente:



Encuesta de Opinión

- Se trata de otra forma de **obtener información** sobre las percepciones de los asociados, pero en este caso sobre temáticas específicas y de manera sistemática. Es recomendable que las encuestas puedan ser anónimas y que se garantice que sea respondida por la mayor cantidad posible de los encuestados. Para ello, se le debe explicar al asociado la importancia de responder la encuesta y agradecer una vez que lo haya hecho. A la vez, el diseño de la encuesta debe ser claro y estar adaptado al público hacia el cual se dirige. Las herramientas digitales hoy disponibles –como los Formularios de Google- permiten diseñar encuestas y recolectar y analizar datos de manera sencilla, a la vez que posibilitan al usuario responder desde cualquier dispositivo móvil. De esta manera, las encuestas se pueden convertir en un buen insumo para orientar la toma de decisiones.

Comités de Asociados

- Se trata de **órganos consultivos compuestos por asociados interesados en colaborar en temáticas particulares y asesorar sobre ellas a los cargos directivos**: problemáticas ambientales, relaciones con la comunidad, educación, etc. También pueden ser espacios donde se convoque a grupos que se pretenda tengan una participación más activa: jóvenes, mujeres, asociados recientes, etc. En las cooperativas que tienen filiales en diferentes ciudades, puede ser una buena práctica constituir comités de asociados por ciudad para abordar problemáticas específicas que se estén desarrollando en ellas. Si bien se continúa en el nivel consultivo, las temáticas que abordan revisten cierta centralidad para la cooperativa y suelen ser permanentes, a no ser aquellos que se constituyen por coyunturas específicas (por ejemplo, comités de crisis).

Talleres Participativos

- En los talleres participativos se busca **alcanzar un alto grado de colaboración entre diversos actores para tratar problemáticas e intentar encontrar soluciones originales** e incluso innovadoras. Existen diversas metodologías para realizar talleres participativos. Sin embargo en su mayoría este tipo de espacios comienzan con un breve espacio en el que se informa acerca del tema a tratar, una etapa de definición del problema, un tercer momento de ideación de soluciones y eventual prototipado y un cierre con las principales conclusiones obtenidas. Posteriormente, se puede realizar un seguimiento para ver si estas ideas fueron llevadas a cabo o por lo menos tenidas en cuenta, como forma de retroalimentar el involucramiento de los talleristas.

Asamblea Extraordinaria

- Se trata de un mecanismo decisorio previsto por estatuto en el cual se convoca a los socios a decidir sobre asuntos extraordinarios que se encuentren en el orden del día.

Comité de Control

- Vinculado a la idea de **responsabilización y control** de las autoridades de la cooperativa. El objetivo de este comité es contrastar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de la organización, para lo cual se hace necesaria una política de transparencia, la gestión de datos que permitan la elaboración de indicadores de cumplimientos de objetivos y la disposición de las dirigencias a rendir cuentas frente a los asociados.

Es importante tomar en cuenta que estos mecanismos no son mutuamente excluyentes, sino que su uso dependerá de cada situación particular en la cual se los pretenda aplicar. A la vez, no deben ser acciones aisladas sino formar parte de una **política de involucramiento y participación de los asociados, en concordancia con los objetivos y valores de la empresa cooperativa.**

4- La gestión social de proyectos cooperativos

Por **gestión social de proyectos** entendemos un **enfoque de la gestión de proyectos en el cual las personas y organizaciones involucradas en el mismo bajo diferentes roles participan en él de manera activa.** De esta manera, se pretende que la población objetivo y los beneficiarios del proyecto no sean meros receptores de acciones desarrolladas por otros, sino sujetos activos con capacidad de incidir en las diferentes etapas del proyecto.

La gestión social se centra **en las personas** más que en la racionalidad técnica de los procesos, buscando el desarrollo sus capacidades y generando entramados de relaciones sociales. Así, entre las ventajas que conlleva la gestión social se puede destacar:

- Mejora en el diseño del proyecto, al incluir voces que incorporan conocimientos y experiencias diversas.
- Facilita la incorporación y el compromiso de los beneficiarios y de la población objetivo, la cual es consultada y puede incidir durante su formulación e implementación.
- Genera capacidades técnicas y comunicacionales en los diferentes actores involucrados, lo cual les permitirá hacer contribuciones significativas tanto al proyecto como a su comunidad.
- Cimenta redes de vínculos por medio del conocimiento y reconocimiento del otro, habilitando el surgimiento de relaciones de confianza.
- Posibilita el surgimiento de entornos de aprendizaje social, conjunto y continuo.

En el ámbito cooperativo, la gestión de proyectos bajo este enfoque permitirá generar o afianzar vínculos con los asociados y la comunidad en general, incrementando el capital social de la cooperativa y su reconocimiento público. A la vez, las iniciativas que desarrollen pueden ser puertas de entrada para sumar nuevos miembros a los que se dificultaría interesar si sólo se le ofrecieran los servicios clásicos de la cooperativa.

Como indican Fernandez Lorenzo & Rivera Rodriguez (2016) los modelos de gestión de las empresas cooperativas suelen caer en el error de darle más importancia a los objetivos económicos que a los objetivos sociales. De esta manera, se resiente el componente identitario del sector cooperativo y se desvirtúa su razón de ser.

Entendemos por proyectos sociales cooperativos un conjunto de actividades ordenadas en pos de conseguir un objetivo en un tiempo acotado, espacio determinado y con recursos definidos. Este objetivo se orientará a la satisfacción de las necesidades de los asociados de la cooperativa, de sus empleados o de la comunidad en la cual se encuentra inserta, es decir, de su mercado social objetivo. Así, busca afectar de manera positiva a las personas y grupos que forman parte de la cooperativa o que se relacionan con ella.

4.1 ¿Cómo llevar adelante un proyecto social participativo?

Todo proyecto que pretenda atender las necesidades no satisfechas de una población específica se desarrolla bajo un conjunto de etapas que constituyen el ciclo del proyecto. Estas etapas o fases son: identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación. A continuación, veremos cada una de ellas y de qué manera podemos incorporar la participación de asociados y miembros de la comunidad en las mismas.

Fase de identificación

Es el momento de **gestación del proyecto**, en el cual se buscará conocer y definir con la mayor claridad posible la situación que se buscará transformar con el proyecto, las personas y grupos que se beneficiarán de manera directa con la realización del proyecto (beneficiarios directos), aquellos grupos puedan oponerse a su concreción, la problemática que se buscará atacar, sus posibles causas y las instituciones o actores que puedan colaborar con el proyecto. Básicamente, en la fase de identificación se buscará responder a las siguientes preguntas: ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿a quiénes y cómo afecta?, ¿cómo se puede solucionar?

Para responderlas, es necesario reunir información que puede surgir de fuentes de elaboración propia como entrevistas, observaciones y encuestas o de elaboración externa, como notas periodísticas, informes de agencias públicas o privadas, etc.

Desde la perspectiva participativa, es importante aquí tomar en cuenta todas las diferentes miradas sobre la problemática que se buscará resolver: de las personas e instituciones afectadas, de las autoridades gubernamentales, de terceros vinculados a la problemática pero no afectados de manera directa, etc.

Fase de formulación

En esta etapa se buscará **ordenar y sistematizar** la información recolectada y analizada en la fase de iniciación. Aquí se terminará de estructurar el proyecto y quedarán establecidos sus rasgos definitivos. Para esto, es necesario definir por qué es necesario llevar adelante el proyecto (justificación), los principales problemas identificados y sus efectos, la solución

propuesta, el objetivo del proyecto (es decir, qué efecto pretendemos lograr con esta solución), los beneficiarios de la intervención, los recursos necesarios para implementarlo, el tiempo que insumirá y las actividades que permitirán su cumplimiento. Básicamente se trata de responder a las preguntas: ¿qué queremos hacer?, ¿cómo vamos a hacerlo?, ¿a quién se dirige la acción?, ¿por qué y para qué actuar?, ¿con quién, dónde, cuándo y con qué recursos?, ¿qué obstáculos pueden surgir durante la realización del proyecto y cómo superarlos?

Estos componentes deberán quedar plasmados en un documento de proyecto, que será el producto final de la etapa de formulación.

Aquí se pueden incorporar diferentes actores interesados en el proyecto por medio de talleres con metodologías dinámicas que contribuyan al diagnóstico del problema, la búsqueda de soluciones y la definición de estrategias para alcanzarlas. En este sentido, se pueden utilizar desde metodologías relativamente intuitivas como la tormenta de ideas o el Ábaco de Regnier a otras más complejas como el árbol de problemas y soluciones, el esquema de las espinas de pescado, etc.

Fase de ejecución y seguimiento

Es el momento en el que se **implementa lo planificado**, cuando se realizará la transformación de las condiciones de vida de la población beneficiaria o la satisfacción de sus necesidades. No implica la ejecución lineal del proyecto, sino que una vez ejecutada una acción se debe observar su resultado para ver si es el esperado y, en caso de no serlo, realizar los ajustes necesarios. En este proceso, pueden cambiar los pasos intermedios siempre que conduzcan al objetivo propuesto.

Para saber si se está obteniendo el resultado buscado es necesario realizar un seguimiento, es decir, un análisis continuado de la ejecución del proyecto. Esto sólo puede hacerse si se posee información actualizada, completa y concisa de la evolución del proyecto.

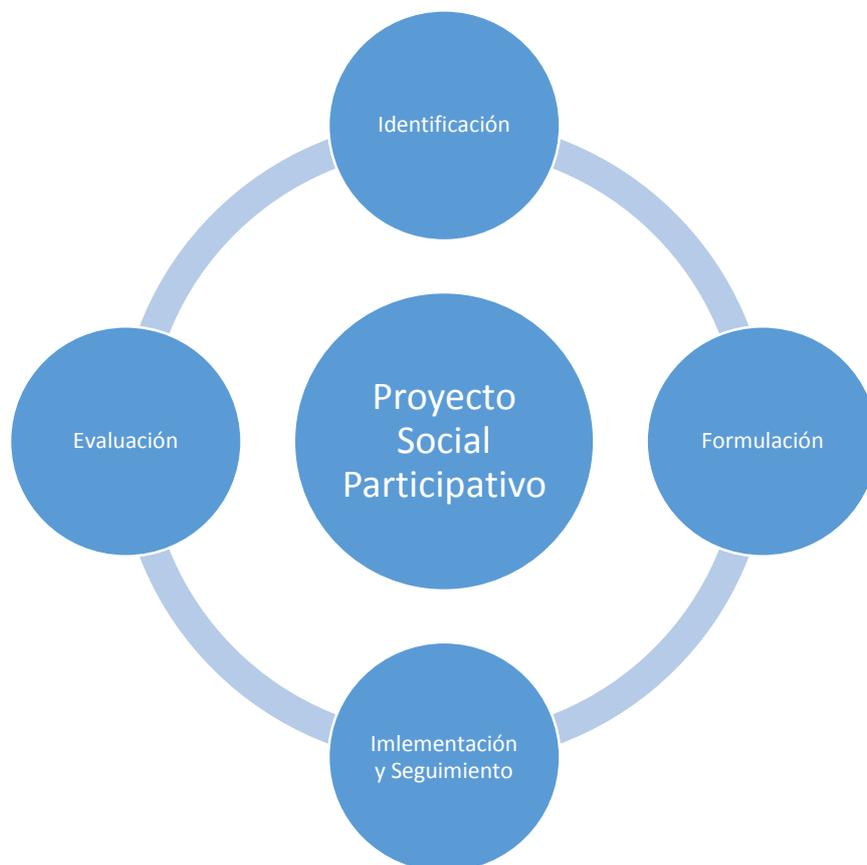
En esta fase, la participación puede materializarse en reuniones periódicas para escuchar y recabar las percepciones de los beneficiarios sobre la intervención, en talleres de análisis de resultados parciales y en sugerencias de reorientaciones técnicas o ajustes para alcanzar los objetivos ya fijados.

Fase de evaluación

Si bien es la **última fase del ciclo del proyecto**, muchas veces durante las otras etapas se hacen evaluaciones no sistémicas para fundamentar la toma de decisiones sobre su continuidad y reformulaciones necesarias.

La evaluación busca valorar el grado de cumplimiento del objetivo de la intervención, comparando la situación inicial o línea de base con la situación alcanzada tras la ejecución. Como indican Gomez Galán y Sainz Ollero (2003, pág. 83) *“La evaluación es (...) la fase en la que se califica y se da un valor concluyente al conjunto de la acción que venimos realizando o que ya se ha concluido. Como tal, examina “quién” o “qué grupo” se ha beneficiado (...), “en qué medida” (en relación con la situación existente antes de ejecutar el proyecto), “de qué manera” (directa o indirectamente) y “por qué” (estableciendo en lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados)”*.

En este sentido, se pueden recurrir a metodologías participativas de evaluación, las cuales parten de la idea de que las personas que han formado parte del diseño y ejecución de la política son quienes deben evaluarla. Esto implica incorporar criterios por fuera de los objetivos planteados: ¿qué percepción generó en la población beneficiaria?, ¿se produjeron beneficios por fuera de los buscados?, ¿permitió generar redes de vinculación, incrementar el capital social, visibilizar o empoderar actores? Para ello se debe tener en cuenta los valores y opiniones personal, no con el fin de desplazar los datos empíricos, sino como forma de complementarlos y enriquecerlos.



Así, la **evaluación plural se convierte en un proceso de aprendizaje social** al hacer participar a todos los afectados por el proyecto y ponerlos a discutir, generando intercambio de ideas, reconocimiento mutuo y aprendizaje social sobre cómo resolver problemáticas comunes (Subirats, 1995).

Como vemos, en cada una de las fases de un proyecto social cooperativo se puede promover la participación de asociados o de miembros de la comunidad. Esto se puede traducir tanto en un mejor proyecto como en la vinculación de diferentes actores con la cooperativa y su visibilización pública.

5. Ejercitación: La participación en los proyectos sociales cooperativos

En este trabajo práctico, buscamos reconocer e incorporar los elementos trabajados sobre gestión social de proyectos cooperativos. Para ello, los invitamos a:

1- **Reconocer** un proyecto social llevado adelante por la organización a la que usted pertenece (en caso de conocer ninguno, se puede trabajar con proyecto de otra organización del que usted tenga un grado considerable de conocimiento).

2- **Identificar** en el mismo las cuatro etapas definidas en la sección anterior (identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación).

3- **Describir** en cuáles de estas etapas hubo acciones que promovieran la participación de socios, beneficiarios del proyecto o de la comunidad en general.

4- **Realizar** una reflexión breve (no más de una página) en la cual comenten las acciones de participación reconocidas y expongan si las mismas le parecen suficientes o si considera pertinente introducir otras. En caso de elegir esta última opción, indique en qué etapa lo haría y de qué manera. No se trata de una ejercitación que requiera una entrega en la plataforma.

6- Breve resumen de la clase

En esta clase comenzamos presentando una definición de participación aplicable a empresas cooperativas y revisamos las principales características que podía asumir en función de su alcance, sujetos que participan, cuestiones a tratar y temporalidad. En segundo lugar describimos algunos mecanismos que se pueden utilizar para efectivizar la participación de los asociados: boletines informativos, audiencias informativas, buzones de sugerencias, encuestas de opinión, comités de asociados, talleres participativos, asambleas extraordinarias y comités de control. A continuación, trabajamos la gestión social como metodología de gestión de

proyectos que vincula a la cooperativa con sus asociados y la comunidad en la que se encuentra inserta. Finalmente identificamos y describimos sus etapas: identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación.

Bibliografía

CIPPEC (2008). Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Fernandez Lorenzo, A. & Rivera Rodriguez, C. (2016). Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias. Sangolquí: ESPE.

Gomez Galán, M. & Sainz Ollero, H. (2003). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Buenos Aires: CIDEAL.

Lugo, Z., Perozo, S., Hernández C. y Cabrera, G. (2010). Gestión social de cooperativas como proceso que articula a los grupos sociales. En *Revista arbitrada venezolana del Núcleo Luz-Costa Oriental del Lago*, Vol. 5 Número Extraordinario, pp. 83 – 98.

Masuda, Y., Senda, T. y Nishii, K. (2015). Generación de ventajas competitivas en las cooperativas agrícolas mediante la mejora de los sistemas de gobernanza y el aumento de la participación de los asociados y la comunidad. En International Co-operative Alliance: *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. S/l: International Co-operative Alliance (pp. 55-69). Disponible en: https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf [con acceso el 3 de octubre de 2019].

Subirats, J. (1995) Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación. En *Gestión y Política Pública*, vol IV (1), pp. 5-23.