

1-1-2004

Análisis del modelo empresarial y organizacional de la Corporación Fondo de Empleados: Corfeinco - Bogotá

Adiela Omaira Pulido Herrera
Universidad de La Salle, Bogotá

Diana Yamile Galeano Gómez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Pulido Herrera, A. O., & Galeano Gómez, D. Y. (2004). Análisis del modelo empresarial y organizacional de la Corporación Fondo de Empleados: Corfeinco - Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/179

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ANÁLISIS DEL MODELO EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL DE LA
CORPORACIÓN FONDO DE EMPLEADOS: CORFEINCO – BOGOTÁ**

**ADIELA OMAIRA PULIDO HERRERA
DIANA YAMILE GALEANO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.**

2004

**ANÁLISIS DEL MODELO EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL DE LA
CORPORACIÓN FONDO DE EMPLEADOS: CORFEINCO – BOGOTÁ**

**ADIELA OMAIRA PULIDO HERRERA
DIANA YAMILE GALEANO GÓMEZ**
**Proyecto de grado como requisito para optar
El título de Magíster en Administración**

DIRECTOR
NICOLAS PALACIOS
Administrador de Cooperativas
Magíster en Economía

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2004

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C.

DEDICATORIA

A Germán Cardoza Sánchez que nos acompañó y nos incentivó en el desarrollo del proyecto de investigación.

A nuestros padres que nos estimulan con su afecto.

A Antonio Forero Mayorga, demás directivos y funcionarios de CORFEINCO y a los dirigentes y activistas de SINTRADIN, protagonistas de este esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

Los resultados aquí presentados se han logrado gracias al apoyo y la efectiva solidaridad de un grupo valioso de personas. A los funcionarios de CORFEINCO que nos proporcionaron toda la información requerida, a los académicos, dirigentes de SINTRADIN, dirigentes agrarios, funcionarios y exfuncionarios de CORFEINCO, que nos permitieron un espacio de su tiempo para entrevistarlos y encuestarlos.

Agradezco muy especialmente a la Directora de la Maestría y la Secretaria General por su apoyo y por su actitud comprensiva. A Nicolas Palacios, nuestro Director de tesis, por su disposición a orientarnos y brindarnos asesoría para la realización del proyecto de investigación.

Finalmente queremos agradecer a Germán Cardoza Sánchez quien nos acompañó, nos incentivo y nos oriento durante todo el desarrollo del proyecto de investigación.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	9
METODOLOGÍA	13
1. MARCO REFERENCIAL DEL ASOCIATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA	20
1.1 Marco teórico y conceptual del asociativismo y la economía solidaria	20
1.1.1 Economía social	22
1.1.2 Economía solidaria	24
1.1.3 Empresas solidarias y cooperativas	26
1.1.4 Criterio de identidad	29
1.2 Fondos de empleados	30
1.2.1 Marco legal	32
1.2.2 Características de los fondos de empleados	32
1.2.3 Objetivos, principios y fines	34
1.2.4 Clasificación de los fondos de empleados	35
2. CONTEXTO HISTÓRICO DEL ASOCIATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA	38
2.1 Desarrollo histórico mundial	38
2.2 Modelo económico y contexto internacional	43
2.3 Etapas del desarrollo de la economía solidaria en Colombia	46
2.3.1 Primera etapa: 1930 – 1960 Inicio del movimiento	47

2.3.2	Segunda etapa: 1946 – 1960	49
2.3.3	Tercera etapa: 1960 – 1985	50
2.3.4	Cuarta etapa: 1980 Nuevo enfoque orientado al mercado y crisis	52
2.3.5	Crisis del Modelo de Economía Solidaria con énfasis financiero	55
2.4	El Estado, la Economía Solidaria y su legislación	59
2.5	La Economía Solidaria en el “Estado comunitario” y contexto actual del asociativismo	63
3.	CORFEINCO: ANTECEDENTES, DESARROLLO, CRISIS Y RECUPERACIÓN	67
3.1	Evolución histórica	67
3.2	Elementos conceptuales que orientan a CORFEINCO	73
3.2.1	Valores y principios	73
3.2.2	Misión	74
3.2.3	Visión	75
3.2.4	Objetivos	75
3.3	Crecimiento, crisis y recuperación de CORFEINCO	76
3.3.1	Factores internos que generaron la crisis	84
3.3.2	Factores externos que generaron la crisis	89
3.3.3	Intervención para liquidación y resultados	92
3.3.4	Recuperación y superación de la crisis	95
3.3.5	Enseñanzas de la crisis y la intervención	99
4.	MODELO DE GESTIÓN DE CORFEINCO	103
4.1	Desarrollo y cultura organizacional	104
4.1.1	Planeación y sistemas de información	111
4.1.2	Clima laboral y talento humano	117
4.1.3	Dirección y liderazgo	123
4.1.4	Toma de decisiones y democracia participativa	128
4.1.5	Desarrollo administrativo y tecnológico	136
4.2	Balance social	141

4.2.1	Base social y control social	148
4.2.2	Educación y formación	150
4.2.3	Identidad cooperativa y sentido de pertenencia	154
4.2.4	Alianzas estratégicas	156
5.	EXPECTATIVAS Y PERSPECTIVA DE CORFEINCO	162
5.1	Plan de desarrollo	162
5.1.1	Diagnóstico de CORFINCORA 2002	163
5.1.2	Plan de desarrollo 2003 - 2005	166
5.2	Perspectivas de CORFEINCO como modelo de Economía Solidaria	170
6.	CONCLUSIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	185
	ANEXOS	190

INTRODUCCIÓN

El mundo de la Economía Solidaria es un sistema dinámico y complejo, con múltiples dimensiones interconectadas en lo espacial, social, económico y político, con procesos estrechamente interrelacionados con su entorno: económico, político, tecnológico, administrativo y gerencial, que inciden en las formas de estructuración organizacional y empresarial basadas en la propiedad colectiva, con una gestión democrática participativa, distribución equitativa de los rendimientos sociales, una labor educativa formadora y con posibilidades de integración con otras organizaciones populares de interés comunitario.

Desde la perspectiva de la globalización y la competitividad, la organización y gestión empresarial cooperativa a nivel local y regional se transforma en una potencialidad de las políticas públicas de desarrollo económico y social como generadoras de ahorro y sostenibilidad social. El sector solidario es una alternativa socialmente benéfica con la gran responsabilidad de contribuir de manera eficaz en el proceso de desarrollo a través de la práctica de valores y principios que rigen la Economía Solidaria y que le dan su esencia e identidad, la modernización empresarial, el acceso a la tecnología y a la información.

En el caso del contexto colombiano las organizaciones de Economía Solidaria han venido planteando y replanteando los conceptos empresariales para generar modelos desde una concepción de economía solidaria, que supere las apreciaciones convencionales y meramente instrumentales y mecanicistas de complementación y funcionalidad de la economía privada.

Con el cambio de las formas de acumulación, antes en la industria y hoy en el sistema financiero y la entronización del modelo neoliberal se puso a prueba el modelo solidario y su enfoque empresarial. A mediados de los 90, el sector de ahorro y crédito paso de una fase de empresas cooperativas medianas, que crecieron de manera desbordada en número de asociados e indicadores económicos, programas y servicios, fue el período durante el cual diversas entidades cooperativas copiando el sector financiero capitalista se dejaron arrastrar por una desbocada carrera financierista, tras indicadores económicos con desmedro de la gestión social y solidaria incurriendo en prácticas antidemocráticas, con un creciente alejamiento del genuino perfil cooperativo. Esta corriente de gestión cooperativa influyó de una manera u otra en todas las entidades del sector inclusive en las que querían mantenerse dentro del modelo tradicional cooperativo. Durante este período entraron en liquidación 49 entidades cooperativa financieras, 9 intervenidas, 9 incorporadas, 700 oficinas o sucursales cerradas, 1.700.000 asociados y 800.000 ahorradores afectados. (Pérez Valencia, 1999).

Las últimas cifras económicas disponibles de la Economía Solidaria muestran su crucial importancia en el entorno económico nacional, su participación en el PIB ha alcanzado el 4%, hay 3.000.000 de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el 7.2% de la población del país, los ingresos reportados ascendieron a \$4.5 BILLONES de pesos, los activos representan \$7.2 BILLONES de pesos, los excedentes brutos son de \$200.000 MILLONES. (Superintendencia de Economía Solidaria. 2003). Según la Confederación de Cooperativas de Colombia a diciembre 31 de 2003 estaban constituidos 1529 Fondos de Empleados que agrupan a 518.799 asociados con unos activos que representan los \$2 billones de pesos.

Por la importancia que revisten las empresas de Economía Solidaria en la construcción de un modelo de desarrollo alternativo con capacidad de aportar sus esfuerzos en la tarea de contribuir a minimizar los niveles de pobreza y exclusión y elevación de los niveles de vida donde los trabajadores forjen su porvenir y el de sus familias, se realizó un estudio

histórico crítico bajo la modalidad estudio de caso con un análisis de CORFEINCO en un ámbito interno y externo para partir de la descripción y el análisis y ubicar los eventos y situaciones que han determinado su desarrollo histórico, su modelo y prácticas de gestión aplicadas, la toma de decisiones, su desarrollo social y económico, sus acciones y estrategias. El trabajo incluye información relacionada con los servicios, estructura organizacional, planes estratégicos de desarrollo, situación financiera, económica, de personal y tecnológica.

Las preguntas guías del tema central planteado son:

1. ¿Cómo se desarrolla la lógica de administración y gestión del fondo de empleados de CORFEINCO?
2. ¿Cómo influyen los factores económicos, políticos y sociales en el modelo de gestión de CORFEINCO?
3. ¿Qué tan viable y aplicable es el modelo de gestión de CORFEINCO como modelo de operación aplicable a un fondo de empleados del sector público?

Por lo antes mencionado este estudio tuvo como objetivos los siguientes:

Objetivo General

1. Identificar y analizar el modelo de gestión del Fondo de Empleados - CORFEINCO como referente viable para otros fondos del sector de Economía Solidaria.

Objetivos específicos

1. Analizar las prácticas de gestión de CORFEINCO confrontándolas con el modelo general de gestión de Economía Solidaria
2. Identificar en la evolución histórica y en el plan de desarrollo de CORFEINCO, su racionalidad administrativa y el modelo de gestión implementado Ubicar y construir un modelo de gestión, viable y sostenible para CORFEINCO que sirva de referente para otros fondos del sector de Economía Solidaria.

El presente trabajo contiene los siguientes elementos:

La introducción que incluye las preguntas de investigación, los objetivos y la metodología.

El primer capítulo presenta el marco conceptual de la Economía Solidaria y el Asociativismo y los Fondos de Empleados como un tipo de empresa de Economía Solidaria.

El segundo capítulo presenta la contextualización histórica, social y económico de la Economía Solidaria y el Asociativismo, ubicando los grandes hitos históricos presentados durante cuatro etapas y la evolución legal y dinámica, y sus consecuencias políticas, sociales y económicas.

El tercer capítulo analiza los antecedentes, desarrollo, factores internos y externos que desencadenaron la crisis, la superación de la crisis y la recuperación de CORFEINCO.

El cuarto capítulo corresponde a una presentación de CORFEINCO en su adaptación y transición después de la crisis analizando su desarrollo organizacional, balance y control social.

El quinto capítulo presenta las expectativas y perspectivas del plan de desarrollo y como CORFEINCO es un modelo empresarial sostenible en el contexto económico, social y político de la Economía Solidaria.

El sexto capítulo presenta las conclusiones y propuestas indicativas con base en los aportes de los actores institucionales y sociales encuestados y entrevistados y análisis histórico.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo fueron utilizadas de manera combinadas dos tipos de metodología, el estudio de caso y la investigación cualitativa.

Para Robert Yin, el estudio de caso es una forma de realizar investigación intentando responder los cómo y por qué, cuando el foco de atención esta presente en un fenómeno contemporáneo dentro de algún criterio de la vida real. El estudio de caso es una forma distintiva de indagación empírica, es una estrategia de investigación comprensiva (Yin. 1994: 15).

En este estudio de caso se utilizaron diversos tipos de instrumentos buscando validar al máximo la información obtenida, para que a través del caso particular de CORFEINCO se puedan comprender fenómenos más amplios y complejos de los Fondos de Empleados y la Economía Solidaria.

ESTUDIO DE CASO

La estrategia de investigación consistió en utilizar el estudio de caso complementado con elementos de investigación en la realidad de CORFEINCO y su entorno, donde fue necesario consultar las percepciones, opiniones, criterios y propuestas de los principales actores sociales e institucionales, que han protagonizado buena parte de la historia del tema objeto de la investigación y sus aportes fueron elementos para desentrañar las razones que motivaron el interés por el presente trabajo. Igualmente permitió ubicar y estructurar un

modelo de gestión de Economía Solidaria fruto de un proceso socialmente participativo e integrador; como resultado de una investigación cualitativa con un criterio central de pluralidad, representatividad de los actos, vínculos, intereses, experiencias de los actores en el tema objeto de investigación, recogiendo sus percepciones, críticas, inquietudes, reflexiones y propuestas.

Unidad de análisis

El diseño de nuestro estudio de caso esta basado en una unidad de análisis: CORFEINCO y su modelo empresarial y organizacional.

Proposiciones

En el presente trabajo los actores partieron de las siguientes proposiciones, explicaciones o soluciones tentativas al problema de investigación: la Economía Solidaria tienen una gran importancia a nivel local, regional como generadoras de sostenibilidad social y alternativa económica; las empresas de Economía Solidaria revisten gran importancia en la construcción de un modelo de desarrollo alternativo, en donde es posible identificar la racionalidad administrativa y el enfoque empresarial de un modelo de gestión de Economía Solidaria; un Fondo de Empleados del sector público puede ser un referente en construcción de un modelo de gestión viable y sostenible a partir de la Alianza Cooperativo Sindical y social.

Técnica empleada

La elección de la entrevista semiestructurada, encuesta y grupo focal para este caso fueron técnicas que se ajustaron al objeto de conocimiento escogido, al tipo de investigación, al método cualitativo y descriptivo desde el cual se abordó y las técnicas con que se producen y analizan los datos.

Se aplicó una entrevista semiestructurada a actores cooperativos, institucionales y sindicales; en nuestra condición de investigadoras se tenía claro el objeto de investigación: “CORFEINCO, modelo empresarial y organizacional como referente viable para otros

fondos del sector de Economía Solidaria, los objetivos y las preguntas de investigación. Con anterioridad a cada entrevista se obtuvo información sobre aspectos relacionados con el entrevistado como cargo, interés, funciones, rol que había jugado en CORFEINCO; cada entrevista de profundidad semiestructurada fue dirigida con un cuestionario para obtener información sobre los conocimientos, experiencias, actitudes, opiniones o motivos que poseía el entrevistado de CORFEINCO por haber formado o ser parte de su vida. En la narración no solo se buscaba la expresión fiable de determinados contenidos sino la práctica social de articulación de un discurso con práctica o situaciones de interacción. ubicando desde varias ópticas la heterogeneidad y subjetividad de las experiencias, actitudes, opiniones, perspectivas, posiciones y argumentaciones.

A partir del grupo focal o grupo de discusión se manifestaron elementos de la realidad social y económica de CORFEINCO; grupos con similares significados, motivaciones de sentido común, elementos culturales compartidos, de valores, símbolos y creencias logrando cierta homogeneidad social en cuanto a edad, clase, medio, cargo desempeñado y grado de consenso político, cultural que existía respecto al tema asociativo y de CORFEINCO pero, con gran heterogeneidad en las opiniones y posiciones políticas.

Fue una experiencia enriquecedora para lo cual se presentaron previamente al grupo el tema de discusión, se orientó al grupo en la proposición inicial del tema, se estimuló el comienzo del debate con la formulación de preguntas adecuadas y se reaccionó neutralmente a los comentarios; se estuvo pendiente de las reacciones y actitudes de los participantes para generar confianza y se desarrollo la discusión de manera lógica y ordenada dentro de un ambiente flexible y abierto a las intervenciones y comentarios de los participantes.

Para la encuesta como técnica de investigación se aplicó un cuestionario formalizado a una muestra significativa de 14 trabajadores asociados aCORFEINCO Bogotá con el objeto de obtener información cuantificada acerca de la actitud y opiniones buscando el aporte de los trabajadores asociados sobre desarrollo organizacional, planeación, clima laboral, dirección y liderazgo, toma de decisiones, democracia participativa, control social, sentido

de pertenencia, alianzas estratégicas, plan de desarrollo y expectativas. Los datos obtenidos con la encuesta no solo constituyeron información cuantitativa mensurable para el objeto de análisis estadístico sino que se recogió información y opinión para la comprensión y descripción del estudio de caso. Los datos obtenidos con la encuesta fueron entendidos en el contexto y el entorno social e institucional con que CORFEINCO y los Fondos de Empleados desarrollan su labor.

De manera complementaria se realizó una revisión documental y clasificación bibliográfica para la sistematización de conceptos relacionadas con las preguntas de investigación y los objetivos; se revisaron y analizaron los informes de gestión de la Gerencia, del Consejo de Administración o Junta directiva y de la Junta de Vigilancia o Comité de Control social presentados a la Asamblea General de Delegados en los últimos diez años e igualmente se analizaron los estados financieros y el balance consolidado durante el período 1993 – 2003; esta compilación de fuentes secundarias aportó en el abordaje del marco teórico y conceptual de la investigación.

Actores seleccionados

Fueron seleccionados para el presente trabajo un gerente, un exgerente, tres ejecutivos, tres presidentes de la Junta Directiva del Fondo, un expresidente del Consejo de Administración, una dirigente del Comité de Control Social y Junta Directiva, 3 dirigentes nacionales de Sintradin que igualmente fueron directivos de la Cooperativa y del Fondo, un revisor fiscal de los últimos 5 años y el presidente de la Asociación de Fondos de Empleados, trabajadores asociados y grupos de asociados y pensionados.

Preguntas guías

Se elaboraron para los entrevistados 20 preguntas guías, las que fueron dadas a conocer a cada uno de los actores entrevistados en el momento de la entrevista; se fueron construyendo según se progresaba con ellos, alcanzando niveles de profundidad por el alto grado de dirección al discurso del entrevistado, ellas son:

1. Cómo definiría los Fondos de Empleados y cuál ha sido su evolución histórica?

2. Cuáles fueron los objetivos y propósitos centrales para la creación de CORFEINCO?
3. Por qué llegó a ser CORFEINCO una de las cooperativas más importantes del país?
4. Cuáles fueron los factores internos y externos que han tenido mayor impacto sobre el desempeño de CORFEINCO, (estructura organizacional y disponibilidad de recursos, relación con otras entidades gubernamentales, de regulación, de contexto socioeconómico, entre otras)?
5. Qué modelos de gestión ha desarrollado CORFEINCO y si éste es verdaderamente un modelo alternativo? Por qué?
6. En qué se diferencia el modelo gerencial de CORFEINCO de los demás Fondos de Empleados?
- 7.Cuál es la estructura organizacional de CORFEINCO y si este responde a las necesidades de su objeto social?
8. Cuáles fueron los factores exógenos y endógenos que originaron la etapa de crisis de CORFEINCO?
9. Cuáles fueron las mayores debilidades que enfrentó CORFEINCO en la crisis (financiera, cartera, tecnológica, administrativa)?
10. Cuáles fueron las decisiones que considera fueron las más acertadas para superar la etapa de crisis de CORFEINCO?
11. Cuál fue el papel de los asociados, los directivos, el sindicato, las entidades externas y los entes de control para superar la etapa de crisis?
12. Además del sentido de pertenencia de sus asociados, con qué otras fortalezas contó CORFEINCO para superar la crisis?
13. Cuáles fueron los mayores logros de la Cooperativa, producto de la Alianza Cooperativo-Sindical?
14. Teniendo en cuenta la solidez de CORFEINCO que perspectivas a corto y mediano plazo tiene previstas?
15. Cuáles son los principales factores que amenazan la solidez de CORFEINCO?
16. Qué implicaciones tiene el ajuste institucional del sector agropecuario en CORFEINCO?

17. Qué ventajas y desventajas trae para el fondo haber cerrado el vínculo de asociados de empleados públicos al sector agrario?
18. En qué aspectos tiene que trabajar CORFEINCO para ganar espacios importantes en el ámbito económico social y político que beneficien su crecimiento y desarrollo?
19. Qué modelos empresariales están adoptando los Fondos de Empleados en estos momentos?
20. Cuáles son los aspectos relevantes del modelo de gestión de CORFEINCO como referente para el sector cooperativo colombiano?

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa consistió en utilizar múltiples fuentes y métodos para estudiar el problema, los cuales convergen en torno al punto central de estudio o análisis del modelo empresarial de CORFEINCO. Se centró el análisis en la descripción de situaciones observadas y se intentó hacer una descripción global a la situación estudiada para describirla y comprenderla de manera inductiva, a partir de los conocimientos que tenían las diferentes personas involucradas, con base en las preguntas de investigación formuladas y se estableció una gran interacción con el Gerente, el equipo ejecutivo, los dirigentes nacionales de la Junta Directiva de CORFEINCO, del Comité de Control Social, la Junta Directiva Nacional de Sintradín y con muchos trabajadores y asociados.

El desarrollo de la descripción CORFEINCO se logró mediante la búsqueda de relaciones conceptuales, entre los resultados de los análisis de unas categorías (Desarrollo y cultura organizacional, planeación y sistemas de información, clima laboral y talento humano, dirección y liderazgo, toma de decisiones y democracia participativa, desarrollo administrativo y tecnológico, base social y control social, educación y formación, identidad cooperativa y sentido de pertenencia y alianzas estratégicas) y los resultados de otras (Asociativismo y Economía Solidaria, y desarrollo histórico), todo a la luz de los planteamientos teóricos, que sirvieron para la redacción del informe, que permitió unir

todos los componentes del proceso, a través de la narración comprensible del caso CORFEINCO.

La realidad social de CORFEINCO como una construcción colectiva de relaciones y representaciones sociales; exigió descifrar las relaciones conceptuales y el reconocimiento del universo simbólico y de sentido de la estructuración porque los enfoques cualitativos y la realidad permitieron una construcción social compartida por sus actores; el hecho de ser compartida, determinó una realidad percibida como objetiva, viva y reconocible para todos los participantes en su interacción social. Esto permitió recomponer el cuadro social del Fondo de Empleados del Incora en su propia lógica y visualizar las confluencias y las diferencias, los consensos y los disensos que atraviesan y dan identidad a CORFEINCO.

La regla metodológica fue la de escudriñar al objeto, escuchar a los actores de conocimiento, respetando sus posiciones y puntos de vista estableciendo como guías la teoría, el método, las técnicas de comunicación y los elementos contextuales propios de las disciplinas solidarias con un gran respeto por el objeto de estudio con una constante vigilancia epistemológica.

1. MARCO REFERENCIAL DEL ASOCIATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Los Fondos de Empleados como forma asociativa, hacen parte del sistema socioeconómico, cultural y ambiental de la denominada Economía Solidaria, dentro del marco conceptual de valores y principios definidos en las normas que orientan su vida social, su historia, organización, funcionamiento y perspectivas de fortalecimiento y desarrollo.

Los asociados de CORFEINCO vienen trabajando comprometidos en garantizar la permanencia de su empresa en el espacio y en el tiempo convencidos que mediante las alianzas auténticas con organizaciones económicas, democráticas y sociales características de su dinámica seguirán firme en la construcción y fortalecimiento de esta alternativa de desarrollo económico, social y político.

1.1 Marco Teórico y Conceptual del Asociativismo y la Economía Solidaria

El cooperativismo en Colombia ha sido un instrumento reparador de los males del capitalismo y por ello su promoción mayor ha sido efectuada por sectores como la iglesia Católica y Sectores Sindicales vinculados a los partidos tradicionales, la social democracia y últimamente los apologistas del Estado Comunitario, interesados en que el sistema capitalista se mantenga sin tantas injusticias.

La práctica social cooperativa, se ha desenvuelto históricamente bajo diversas concepciones ideológicas y teóricas que conservan el hilo conductor de la autogestión y la

cooperación como elementos doctrinarios de carácter universal, pero diferenciadas por la manera de explicar y hacer la inserción dentro del sistema económico general. En este sentido, y con diferentes conceptualizaciones y lógicas operacionales, la actividad cooperativa en el mundo se ha movido históricamente a partir de las manifestaciones de tres tendencias, la marginalidad complementaria, que humaniza y suaviza los efectos negativos del modelo capitalista como estrategia para el desarrollo del modelo socialista, que pretende utilizarla como mecanismo de organización del aparato productivo en manos del Estado articulada al sistema de planificación centralizada, como estrategia significativa para la construcción de modelos alternativos de Sociedad, y una tendencia de desarrollo, orientada a impulsar transformaciones profundas, no solo en el quehacer de lo económico, sino extendidos a todas las esferas de la vida de la sociedad y las comunidades. (Pérez 2001: 33).

Existen formas de cooperación con fines similares, con una estructura organizativa muy parecida a las cooperativas, pero con otra denominación, es el caso, de los Fondos de Empleados con un denominador común de cooperación y de asociación de personas, el marco teórico en lo fundamental, su cultura, su entorno y su participación en la acción transformadora de la sociedad (Mansilla, 2003)

El corporativismo como expresión gremial con la existencia de relaciones privilegiadas entre un grupo de trabajadores organizados y el patrón, se puede definir como un sistema de representación de intereses en el cual las unidades constitutivas se organizan en un número limitado de categorías únicas, obligatorias, no competitivas y organizadas de manera jerárquica y diferenciadas a efectos funcionales, reconocidas o autorizadas, si no creadas por el Estado, que les concede deliberadamente una representación gremial o económica dentro de sus categorías respectivas. (Schmitter en Rott, deubel, 2003:33)

Para el presente trabajo de investigación la concepción ideológica teórica esta enmarcada en la tercera tendencia de construcción de un modelo de desarrollo alternativo de sociedad, se cuestiona la tendencia de los comportamientos y modelos de gestión de Economía

Solidaria basados en la marginalidad y la complementariedad en los circuitos económicos capitalistas, y se propugna por la construcción de un fuerte Sector de Economía Social, con cobertura aplicada a otras formas de organización económica que practican la autogestión y la democracia económica, como los Fondos de Empleados, las Sociedades Mutuales y la Empresas comunitarias.

1.1.1 Economía Social

El concepto de Economía Social supone una relación directa y complementaria entre economía y bienestar social, es decir la propia actividad económica, ateniéndose a determinados principios de solidaridad es capaz de generar bienestar social y ello redundando en actividades que atienden al interés general pero a su vez genera ganancias y rentas que son invertidas socialmente. (Cerde y Pineda, 2002).

La Economía Social, tuvo su origen en los países europeos extendiéndose paulatinamente a los otros continentes, por ejemplo la Economía Social en Alemania comprende diferentes tipos de empresas, entre las que se cuentan las cooperativas de consumo, las empresas de propiedad sindical y los bancos obreros, las empresas de vivienda y seguros creadas y dirigidas por los sindicatos.

En la década de los 60 y 70 los fenómenos de organización autogestionaria, surgidos al interior de los procesos de desarrollo capitalista representados en las cooperativas, las formas mutuales y las asociaciones de trabajo. La Economía Social hace relación a todas las formas asociativas de autogestión, con la posibilidad de aglutinarlas en un sector estratégico de la Economía, fundamentalmente transformador de las relaciones y modos de producción. (Pérez,2000 : 2 – 22)

La Economía Social se presenta como sistema económico alternativo de empresas públicas o privadas gobernadas por trabajadores, consumidores, agricultores y otros tipos de

usuarios con unas normas de funcionamiento particulares que democratiza la propiedad en la esfera de la producción y la categoría de beneficio particular en la distribución integra a una serie de entidades que no persiguen el lucro particular, sino que han sido conformadas para la prestación de servicios específicos de orden económico, social o cultural a los grupos de personas que las promueven y organizan. La Economía Social afirma los valores de libertad, igualdad, solidaridad y participación a partir de empresas de servicio que realizan una actividad económica.

Bajo la expresión Economía Social se agrupan las empresas que tienen en común el respeto a unos principios que se manifiestan en los objetivos que se perciben y en los modelos de organización y gestión, como la libertad de asociación, la división democrática del poder, la solidaridad hacia dentro y hacia fuera, los fines no lucrativos, estas son empresas que viven en la economía de mercado, pero con una filosofía diferente, ya que nacen de una voluntad de solidaridad y, por tanto, privilegian el servicio prestado e integran en la actividad económica la dimensión social.

Se define el sector de la Economía Social como el grupo de empresas que en un país o en una economía persiguen el interés general, puede afirmarse que existe un sector de la economía social, pero es preciso aclarar que dicho sector no constituye una unidad e incluso que con frecuencia no existe colaboración entre las empresas que lo integran, es decir, que Economía Social o sector de la Economía Social, no se refiere a un sector homogéneo, con actividades coordinadas y una estrecha colaboración. Incluso, es posible verificar la existencia de competencia entre las empresas, aun cuando existe entre ellas un campo común de actividades, a veces, gracias a condiciones especiales, ciertas empresas coordinan sus actividades, pero esta no es la regla general pese a constituir una conducta racional y deseable, el llamado sector de la Economía Social comprende todas aquellas empresas que en un país tienen objetivos de interés general o cumplen funciones de esta índole. (Pineda,2002:60 – 61)

1.1.2 Economía Solidaria

La denominación entidades o empresas de la economía solidaria se fundamenta en el concepto de solidaridad, en que la cooperación sólo se puede realizar si existe una solidaridad entre los miembros que forman una organización, entre ésta y sus miembros, y viceversa. La solidaridad se origina, a su vez, en el espíritu de cooperación que debe caracterizar a los asociados de una entidad de este tipo y su manifestación no se reduce sólo al aspecto social sino también al económico. (Ramírez, 1989: 161)

Una presencia operante de la solidaridad, no marginal sino central, suficiente para determinar el surgimiento de un nuevo modo de hacer economía, o sea el establecimiento de una racionalidad económica especial, distinta, alternativa, que da lugar a nuevas formas de empresa basadas en la solidaridad y el trabajo a nuevas formas de distribución que articulan relaciones de intercambio y comercio justo, con relaciones de cooperación, reciprocidad y mutualismo.

A partir de la crisis que se presentó en el sector financiero nacional y cooperativo, entre 1997 y 1999 aparece la Ley 454 de 1998, en la que se definen los principios y el marco conceptual de un sistema de Economía Solidaria, como una propuesta organizacional de carácter colectivo, donde prima la preocupación por el bienestar general. Se considera que en este sistema se pueden inscribir un buen número de organizaciones, empresas, instituciones y entidades como los Fondos de Empleados que tienen un carácter y un estilo de organización social y económica, identificadas con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro.

El artículo 2 de la Ley 454 de 1998 ha preceptuado que la Economía Solidaria es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía que incluya a las cooperativas y otras formas

asociativas que en su mayoría son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro con empresas económicas.

En estas empresas existe una común racionalidad económica solidaria que involucra también motivos políticos, para integrar todas estas diversas experiencias sociales bajo la común denominación de Economía Solidaria que tiene como fines principales promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social. (Razeto, 2003)

La Economía Solidaria orienta su actividad hacia la rentabilidad de sus actividades económicas, pero en función de la rentabilidad social, es decir, al desarrollo integral de las personas que conforman este sector y el desarrollo general de la sociedad, pues la acumulación económica que en el mismo se da, pertenece a todos sus asociados y su provecho debe revertir al bien general de la familia, la sociedad y el Estado. (Verano, 1998: 20)

La Economía Solidaria entendida como la categoría conceptual que expresa todas aquellas experiencias asociativas y autogestionarias que hoy se mueven en el escenario del país y que sirven de derrotero a las luchas sociales y comunitarias para propuestas alternativas encauzadas a construir mejores condiciones de vida digna y bienestar para todos los que habitan en Colombia.

La Economía Solidaria como sector económico se ha compuesto de múltiples iniciativas y experiencias microeconómicas, que comparten una racionalidad económica solidaria especial que sería propia del sector en su conjunto como sector social que se encuentran articuladas, integradas, coordinadas y tienen una identidad social conocida. No poseen una voz común que las represente ante la sociedad y no están provistas de un proyecto de desarrollo común que impulsen con alguna coherencia.

Las unidades de base del sector solidario son las empresas de Economía Solidaria, de diverso tipo y actividad económica, cuya naturaleza, finalidad, relaciones sociales de producción y forma de gestión se enmarcan dentro de los principios básicos de la Economía Solidaria; se distinguen e identifican por características comunes porque son unidades económicas para la producción de bienes o para la prestación de servicios, que se constituyen y operan con base en la asociación voluntaria, el esfuerzo mutuo, la cooperación y la solidaridad, en función de intereses comunes de la colectividad de asociados y del bien común general

Según algunos autores en Colombia, el sector solidario engloba a todas las instituciones de origen popular sin distinguir la orientación social o económica que tengan; mientras que en España el sector de la economía social, comprende fundamentalmente las cooperativas, las mutuales, las sociedades autónomas laborales y asociaciones formadas por las empresas asociativas que en conjunto desarrollan actividades económicas y sociales en beneficio de sus miembros y son organizadas, financiadas, administradas y controladas por sus propietarios, para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, deportivas, de salud y recreación de su comunidad asociada.(Pineda, 2002)

No hay un análisis que permita dilucidar, técnica, históricamente y teóricamente la mayor validez de una u otra propuesta conceptual de Economía Solidaria en función de definir, en el contexto actual como denominar y explicar a todos los fenómenos que encarnan, de alguna manera, la propuesta autogestionaria.

1.1.3 Empresas solidarias y asociativas

La cooperación económica esta enmarcada en una actitud consciente que asumen las personas que conforman un grupo organizado para realizar una actividad económica y

social de manera colectiva con el fin de satisfacer unas expectativas, beneficiarse a sí mismas y a la comunidad en general.

El cooperativismo convivió con la doctrina social de la iglesia Católica, a través del trabajo de algunos sacerdotes que buscaron impulsar la organización cooperativa, como una forma de poner en acción su compromiso con los marginados y los pobres, y de ampliar la base social de la iglesia.

En los años 60 las clases dirigentes, los partidos tradicionales y la iglesia católica atemorizados por la manera revolucionaria en América Latina y el mundo vieron en el cooperativismo, no lo que tenía de nueva economía sino como un amortiguador en la lucha de intereses y de clases y como una válvula de escape al conflicto social y de apaciguamiento de movimientos populares, transformadores, revolucionarios e insurgentes.

La tendencia ideológica que ha denominado el cooperativismo colombiano desde sus inicios se ha expresado en normas, conductas que esconden los principios cooperativos y la realidad del capitalismo y cuyos problemas son solucionados por instancias exteriores al cooperativismo como es el Estado, la iglesia, los Partidos Políticos y los gremios. Esta tendencia ideológica se ha expresado en la vida cotidiana de muchas maneras como en la actitud suplicante ante el estado por la no tributación, la expedición de normas supuestamente favorables para la gestión cooperativa, la estructura jerárquica de las organizaciones de la Economía Solidaria que pretende parecerse a las grandes empresas privadas donde los gerentes y directivos se alejan de la base asociada acercándose a una tendencia que esconde la desigualdad social.

Contra esa ideología soporte del poder que ejercen sobre las empresas de Economía Solidaria una capa dirigente manipuladora del nombre solidario de valores y principios de la cooperación mediante el control de las agendas de Asambleas, de los Consejos de Administración, Juntas directivas e incluso de Juntas de vigilancia y Comités de Control

social se ha planteado cómo Corfincora con ideas y alternativas de solución que caen fuera de la norma, de lo común, ha sido rotulada de radical y conflictiva.

Existen unas cooperativas y Fondos de Empleados donde la perpetua política de la posibilidad económica alternativa en estas formas organizativas de los trabajadores acepta el debate abierto, se consulta y se respeta el querer de los asociados; el rendimiento de la empresa cooperativa se invierte socialmente en los asociados y en la comunidad y se participa de actividades que buscan dignificar al ser humano, interactuar con otros sectores populares para luchar por reivindicaciones económicas, sociales y políticas.

El asociativismo surge de la unión estrecha de la asociación y la empresa. Un gran esfuerzo de actividad asociativa, de preocupación doctrinaria, de inquietudes educativas, que no se traduzca en la constitución de una empresa económica y técnicamente organizada para satisfacer las necesidades de sus usuarios, no puede corresponder al concepto exacto del asociativismo dentro del cual se hayan fortalecido suficientemente los vínculos asociativos y no se hayan debilitado los procesos democráticos en aras de una eficiencia meramente empresarial. (Uribe 1993: 5)

El marco teórico y conceptual de este trabajo se inicia con las bases doctrinarias del cooperativismo que han impregnado a la Economía Solidaria con sus valores y principios. El cooperativismo como un instrumento de participación económica, social y política, como estímulo a la creatividad y a la libre iniciativa a través del método solidario, como una afirmación plena de la libertad de las personas, del grupo y de las comunidades, pronunciándose a través de palabras y de actos contra la dominación política, económica, cultural y contra el paternalismo, afirma la primacía del trabajo sobre el capital, colocando el capital al servicio del trabajo y subordinando a éste. El cooperativismo es un sistema que defiende una visión integral del hombre, a través de su respeto por la libertad, y la autonomía y corresponsabilidad económica, social, política, religiosa, educativa que rechaza todas las ideas discriminatorias de orden político, religioso, social, racional y

cultural y mantiene un corte pluralista en su reclutamiento, valora las culturas y protege las minorías.¹

La empresa solidaria y asociativa además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura, y crea una identidad. Por esta razón, se puede afirmar que las empresas asociativas son organizaciones que trascienden los límites de una empresa. Siendo empresas que manejan recursos de modo eficiente y que prestan servicios con calidad a sus asociados, producen resultados económicos positivos que les permiten sufragar los gastos de operación y generan excedentes que se convierten en fuente de recursos para el fortalecimiento de la misma empresa solidaria, valorizar los aportes sociales, mejorar y ampliar los servicios y establecer reservas de protección de los aportes sociales y desarrollar actividades de educación, formación solidaria con los asociados y demás sectores populares.

Las empresas solidarias y asociativas no son organizaciones y empresas comunes a las capitalistas o a la empresa pública o mixta; si bien utiliza los instrumentos y técnicas que ha desarrollado el modelo de gestión capitalista, es necesario diferenciarlas de las formas organizacionales y empresariales con las que convive, ya que responde a un ideal de vida y a una propuesta de acción predeterminada que se encuentra contenida en los principios y valores de la doctrina cooperativa.

1.1.4 Criterio de identidad

El principio de identidad es quizás la característica particular, por esencia, de las cooperativas y sus organizaciones afines como los fondos de empleados, es lo característico que las diferencia de otro tipo de identidades. El criterio de identidad es, que los asociados son al mismo tiempo propietarios (aportadores de capital) y trabajadores, o propietarios y

¹ ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. ACI. Declaratoria sobre Identidad Cooperativa. XXXI Congreso Manchester. 1995. P. 29.

usuarios de los servicios; en tales entidades los asociados son a su vez sujetos y objetos de la cooperación.

Las operaciones realizadas entre estas empresas y sus asociados no obedecen a un acto comercial sino a un acto de naturaleza distinta, el derecho cooperativo. El principio de identidad para los diferentes tipos de empresas solidarias y asociativas define su naturaleza como una empresa diferente a la empresa de capital, puesto que los objetivos de ellas son los mismos asociados.

1.2 Fondos de Empleados

Una de las Organizaciones Solidarias más importantes en Colombia son los Fondos de Empleados; identificados como empresas de asalariados, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, que basan su razón de ser en sus asociados, supliendo las necesidades económicas de sus asociados y promoviendo otros servicios que estén proyectados al desarrollo integral de los asociados y sus familias. Su filosofía se basa en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida a través del ejercicio del ahorro y el crédito.

En Colombia este tipo de organizaciones surgieron en el Siglo XX, en el departamento de Antioquia, al principio de manera informal, posteriormente reglamentadas a través de diferentes normas creadas por el interés de algunas personas, patronos o trabajadores, buscando formas no convencionales de cooperación, desde las cajas de obreros, las organizaciones conocidas como “natilleras” siendo las formas primarias de cooperación, en las cuales mediante el ahorro programado efectuado durante un tiempo determinado, se satisfacían sus pequeñas necesidades o para financiar arraigadas costumbres o celebraciones tradicionales. (Análfe:2000)

Posteriormente, ante el desarrollo socioeconómico, el incremento de las necesidades de los trabajadores y el interés directo de los empleadores, se crearon los Fondos de Ahorro, los

cuales evolucionaron hacia Fondos de Empleados a nivel empresarial como hoy los identificamos. Estas formas asociativas se expandieron inicialmente hacia Cundinamarca y Valle, y posteriormente a todo el país, aunque sin un marco jurídico propio explícito, hasta que con posterioridad se asignó a la Superintendencia Nacional de Cooperativas su reconocimiento, vigilancia y control. Esta situación origino una fase denominada de “cooperativizacion”de los Fondos de Empleados, al vivir estos bajo la sombra de la legislación cooperativa. De acuerdo con lo anterior, los Fondos de Empleados funcionaron como corporaciones o asociaciones, sujetas a la normatividad del Código Civil, obtención de Personerías Jurídicas ante el Ministerio de Gobierno y luego ante el Ministerio de Justicia, y en 1963 quedaron bajo control y vigilancia de la Superintendencia Nacional de Cooperativas. (ANALFE, 2000).

Con la promulgación de la ley 079 se plantea un primer suceso de diferenciación que logra que los fondos de empleados se distingan en el conjunto de las formas asociativas, como un experiencia distinta a las cooperativas, las mutuales y demás manifestaciones conocidas como Economía Solidaria. Posteriormente el decreto 1481 de 1989 en tres títulos desarrolla su naturaleza jurídica, características, constitución, régimen interno, relaciones con las entidades patronales y relaciones del estado con los Fondos de Empleados aunque no declara un cuerpo de principios y valores propias para estas organizaciones, que es corregido con la Ley 454 de 1998 que establece puntualizaciones conceptuales como Economía Solidaria y establece los principios, fines y características de la Economía Solidaria.

Según la Superintendencia de Economía Solidaria el 30% de las 4.117 organizaciones de Economía Solidaria que reportan estados financieros a esa Superintendencia son Fondos de Empleados, el 20% cooperativas multiactivas o integrales, el 17% cooperativas especializadas, el 9% cooperativas de trabajo asociado, el 7% cooperativas de aporte y crédito, el 6% cooperativas de ahorro y crédito, el 4% cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito y el 2% organismos de segundo grado e instituciones auxiliares. Solo el 10% de las organizaciones de Economía Solidaria pertenecen al sector financiero y

agrupan el 28% de los activos, mientras que de las organizaciones del sector real o productivo los Fondos de Empleados representan el 90% del sector y acumulan el 72% de los activos de todo el sector.

1.2.1 Marco Legal

Los Fondos de Empleados, como empresas asociativas, sin ánimo de lucro, están sujetas a normas legales, tanto de carácter general como específico, entre las cuales citamos las siguientes:

La Constitución Nacional, en sus artículos 2º., 4º., 6º., 15º., 23º., 38º., 48º., 58º., 60º., 62º., 64º., 74º., 78º., 86º., 208º., 333º., 335º., y 363º.

Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

Decreto Ley 1481 de 1989, por el cual se determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

Ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la Economía Solidaria.

Decreto 1798 de 1998, por el cual se reglamentan los artículos 31, 36, numerales 10 y 63 de la Ley 454 de 1998.

Decreto 790 del 2003 por el cual se adicionó un párrafo 2º al artículo 39 de la Ley 454 de 1998, por medio del cual se dictan normas sobre la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas e integrales, los fondos de empleados y las asociaciones mutualistas.

1.2.2 Características de los Fondos de Empleados

Esta modalidad asociativa ha tenido particular desarrollo en Colombia, donde, a pesar de que tiene una regulación jurídica independiente de las cooperativas, se asimilan por sus características operativas y de servicios a las cooperativas de ahorro y crédito de tipo

cerrado. Pero los fondos de empleados, a diferencia de las cooperativas, tienen una limitante para su existencia y es que deben ser constituidos por los empleados o trabajadores de una empresa determinada- privada o pública. Los Fondos de Empleados se definen como la asociación de personas que constituyen y administran una empresa solidaria para desarrollar una o varias actividades, con el fin de mejorar la condición económica y social de sus integrantes.

Según el artículo 2°. Del Decreto Ley 1481 de 1989 los Fondos de Empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituidas por trabajadores y empleados de instituciones o empresas públicas o privadas, que tienen como características:

1. Integradas básicamente por trabajadores asalariados;
2. La asociación y el retiro son voluntarios;
3. Garantizan la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes;
4. Prestan servicios en beneficio de sus asociados;
5. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial;
6. Destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos;
7. Su patrimonio es variable e ilimitado;
8. Tienen duración indefinida;
9. Fomentan la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados;
10. Por su naturaleza, les está permitido establecer las relaciones procedentes con la empresa pública o privada, que genera el vínculo común de asociación, dentro de la más amplia concepción contractual y las empresas podrán apoyar a los Fondos de Empleados, mediante el mismo marco legal;
11. El otorgamiento de auxilios con destinación específica;

12. El estímulo a los ahorros permanentes a los aportes de sus trabajadores asociados serán abonados en la cuenta respectiva en las condiciones previamente acordadas.

Los Fondos de Empleados cuentan con una estructura organizacional básica con las instancias de dirección, operación, asesoría o control que son la Asamblea General; la Junta Directiva; el revisor fiscal; el Comité de Control Social y otros comités, el Gerente y los empleados.

Los asociados de los Fondos deben tener un vínculo común de asociación por pertenecer a una misma empresa, o de varias sociedades en la que se declare la unidad de empresa, o de varias empresas independientes entre sí, siempre que desarrollen la misma clase de actividad económica. CORFEINCO agrupa a trabajadores vinculados al sector agropecuario o rural, son trabajadores que tienen vínculo común consagrado a los estatutos y si así lo establecen estos podrán serlo los trabajadores independientes del mismo Fondo de Empleados, los pensionados y los sustitutos de los pensionados que hubiesen tenido la calidad de asociados.

La gente de CORFEINCO definió de manera más simple el Fondo de Empleados, como en el caso de un socio: “son empresas asociativas, conformadas con trabajadores dependientes, por eso su naturaleza de Fondo de Empleados dependientes es decir que en el Fondo de Empleados no puede haber una persona asociada que no tenga la calidad de trabajador dependiente, entonces es una asociación de personas que tiene la calidad de trabajadores dependientes, en los cuales se realizan actividades económicas y sociales de ayuda mutua”².

1.2.3 Principios y Fines

Los Fondos de Empleados tienen como objetivos principales promover el desarrollo integral del ser humano, crear prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el

² ENTREVISTA con Julio Cesar Acuña. Revisor Fiscal CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/04

desarrollo integral y la paz de los pueblos; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, al igual que participar en la planeación y en el diseño de planes y proyectos de desarrollo económico y social que garanticen a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Los principios de la Economía Solidaria aplicables a los Fondos de Empleados en el marco de la ley 454/98 son el espíritu de solidaridad, la cooperación, la participación y ayuda mutua, la administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora. Se reivindica el ser humano, su trabajo, los mecanismos de cooperación tiene primacía sobre los medios de producción, la adhesión voluntaria, responsable y abierta, la propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción, la participación económica de los asociados, en justicia y equidad, la formación e información para sus miembros, de manera permanente oportuna y progresiva, la autonomía, autodeterminación y autogobierno, el servicio a la comunidad, la integración con otras organizaciones del mismo sector y la promoción de la cultura ecológica.

1.2.4 Clasificación de los Fondos de Empleados

Según el estudio de ANALFE la actividad principal de los Fondos de Empleados, el 93.6% (993 Fondos) se dedican a ahorro y crédito, el 0.9% (10 Fondos) prestan servicio de ahorro únicamente y el 2.8% (30 Fondos) hacen la actividad de crédito exclusivamente sobre la entrega de recursos por parte de las empresas, para que sean administrados por los Fondos de Empleados.

Según ANALFE en el Censo Nacional de fondos de empleados y perfil socioeconómico del año 2001 reportaron que en las dos últimas décadas del siglo XX se crearon 800 de los 998 fondos de empleados que se reportaron en el año 2000. La mayoría afilian a trabajadores del sector privado (887), del sector público (103) y de empresas de economía mixta (23). Sus activos alcanzan un monto muy cercano al billón de pesos, y su patrimonio pasa de los

342 mil millones. El mayor número tienen su sede en Bogotá (456), en el Valle (133) y en Antioquia (107)..

El mismo estudio de ANALFE muestra que el 83.6% es decir 887 de 1061 fondos de empleados corresponden al sector privado, el 9.7% (103) empresas son del sector público, y 23 (2.2%) son de economía mixta.

La mayor concentración de fondos privados se da en las actividades de servicios, industria, establecimientos financieros y Comercio, con 652 entidades, y en entidades públicas, la mayor concentración se presenta en servicios y construcción, 103 empresas. El 60% de los fondos están Bogotá se distribuye en 39% servicios, 11% establecimientos financieros y 10% en industria. En explotación de minas y canteras, de los 7 Fondos registrados, 6 están en Bogotá y 1 en Bolívar. En las empresas de la industria manufacturera, los departamentos con mayor participación con Fondos de empleados son, en su orden, Bogotá, 28.8%; Antioquia 25.0%; Valle 20.0%; y Caldas 13.1%; agrupando estas 4 regiones el 86.9% del total. Bogotá, con el 78.3% y Antioquia y Valle con el 8.7%, cada uno, concentran la mayoría de Fondos (95.7%) de empresas dedicadas a la construcción. Los Fondos de Empleados de actividad comercial, restaurantes y hoteles, se ubican principalmente en Bogotá 34.4%, Valle 24.6%, Atlántico 9.8% y Antioquia 8.2%. Bogotá con el 61.2% y Antioquia con el 8.2%, son las regiones con mayor porcentaje de Fondos clasificados en transporte, almacenamiento y comunicaciones. En esta actividad figuran también Santander del Sur, Atlántico, Valle y Caldas. Mas de las $\frac{3}{4}$ partes de los fondos de la actividad financiera y de seguros se ubican en Bogotá (57.3%), Valle (10.1%) y Antioquia (9.0%). Finalmente, Bogotá, Valle, Antioquia y Caldas, presentan la mayor participación porcentual, de Fondos de Empleados de la actividad de servicios comunales, sociales y personales, concentrando entre los 4 un total del 68.0%. (fuente: ANALFE: 2001)

Según CONFECOOP a diciembre del 2000, CORFEINCO después de superar la crisis financiera muestra una consolidación en sus activos de \$14.507.204.462 millones con 4771 asociados que lo ubican entre las primeras 30 cooperativas en Bogotá creando un ambiente

de credibilidad y confianza en sus asociados y un referente empresarial para el sector solidario.

2. CONTEXTO HISTORICO DEL ASOCIATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA

2.1 Desarrollo Histórico Mundial

A partir del siglo XVII, tanto en ideas como en obras se empiezan a precisar las características del sistema cooperativo; entre los más notables ideólogos se mencionan a Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), el comerciante Michel Derrion (1802-1850), llamados precursores del cooperativismo de consumo y Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción. Según Carlos Uribe Garzón, no se concibe un estudio histórico del cooperativismo que prescindiera de los nombres de Roberto Owen (1771-1858), el padre de la Cooperación inglesa y de la cooperación moderna en general y de Carlos Fourier (1772-1837), ideólogo francés del *Falansterio* (comunidad de trabajo). (Ramírez:1989)

La revolución industrial que va desde 1750 a 1850 es una referencia histórica necesaria del Asociativismo, fue principalmente una revolución política, tecnológica que apalancó la utilización de algunos descubrimientos en la industria, como el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil.

En estos nuevos modos y relaciones de producción capitalista se dio una sobre explotación del trabajo asalariado de millones de hombres, mujeres y niños deteriorando el nivel de vida por la defensa de su existencia como clase media avasalladora por la competencia devastadora de las grandes empresas capitalistas; varios pensadores y economistas en Inglaterra, Francia y Alemania, fueron dando forma a un movimiento basado en la cooperación, el trabajo y la ayuda mutua originando lo que se llamó "Socialismo Utópico" y varias corrientes socioeconómicas entre ellas el Cooperativismo y la Economía Social.

Los trabajadores, poseían organizaciones que se venían desarrollando a través de las mutuales, desde la etapa del artesanado como por ejemplo, los "compagnonnages" de Francia y las "sociedades fraternales" de Inglaterra. Este tipo de entidades, dedicadas fundamentalmente a crear fondos para casos de enfermedad o desocupación y para proteger a viudas y huérfanos, se ven complementadas a partir de la revolución industrial con las sociedades filantrópicas, las cajas de socorros mutuas y de previsión, las asociaciones para la educación obrera y las sociedades de resistencia, las cuales paulatinamente derivaron en organizaciones sindicales que comenzaron a dedicarse más específicamente a tareas reivindicativas. (Cooperativismo Mundial 150 años, 1994)

Los socialistas asociacionistas, a su vez, tuvieron diversas fuentes de inspiración en la protesta contra los abusos en el ejercicio de la propiedad y la explotación de los trabajadores por parte de los dueños del capital, las ideas cooperativas se nutrieron de sus fuentes y sus representantes son considerados como "precursores" del cooperativismo moderno.

Philippe Buchez (1796 – 1865) extrae su inspiración reformada del cristianismo y de la ayuda propia, Y relaciona la producción industrial en Francia sobre la ayuda propia de los trabajadores, contando con el apoyo del Estado a través de créditos, propuso la creación de cooperativas de producción especializadas y con el apoyo del Estado y el capital obtenido financiarían la creación de nuevas empresas hasta alcanzar una verdadera reforma social, traspasándose toda la producción de los medios de producción a los trabajadores.

Luis Blanc (1812 - 1882) defendió la idea de crear cooperativas de trabajo de producción industrial a gran escala con promoción y ayuda del Estado; la base de su pensamiento radica en la organización del trabajo por medio de la asociación como solución del problema social en el orden económico, asegurando a cada persona la posibilidad de trabajo. (Ramírez:1989)

Se considera el año 1844, fecha en la que se inicia la historia del movimiento cooperativo moderno con la constitución en Rochdale - Inglaterra de la cooperativa “Los probos pioneros de Rochdale”, pretendía una cooperación integral donde se uniera la producción y el consumo, estableciendo como principios el esfuerzo propio, la ayuda mutua, la democracia, la libertad, la voluntariedad, la ausencia de lucro, las ventas al contado y la distribución justa y armónica de los beneficios estableciendo las reglas que guiarían la acción del movimiento cooperativo. Esta propuesta generó interés y motivo a obreros, artesanos y campesinos de Europa a organizar sociedades cooperativas y a consolidar un modelo de cooperación y autogestión como motor de desarrollo económico. (Ortiz Cardona, 1998).

Frederick Raiffeisen (1818 – 1888) fue el creador de un sistema cooperativo dirigido al sector rural, siendo alcalde de un pequeño grupo de aldeas de la Renania fundó La Sociedad de socorros de Flammersfel para la ayuda de los agricultores necesitados, su capital fue aportado por ciudadanos de gran fortuna, el objetivo inicial fue adquirir ganado que se vendía a los campesinos, con el tiempo las necesidades fueron creciendo requiriendo créditos en dinero para realizar la producción agrícola, por lo que incorporaron una caja de ahorro transformándose en una organización de ahorro y crédito. (Ortiz Cardona, 1998).

Herman Schultze - Delitzsch (1806 – 1883) se interesó en proteger al pequeño productor, artesano de ciudad antes que al campesino, la primera sociedad de crédito la formó en la ciudad de Delitzsch en el año de 1850, su sistema se fundamenta en la asociación, la fuerza de la ayuda propia y la identidad entre los dueños de la empresa y los usuarios del servicio, otorgando dividendos según los resultados económicos y distribuyendo las reservas a los

socios en caso de disolución de la sociedad; con su orientación se inició en Alemania el movimiento de los llamados Bancos Populares o cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades. (Ortiz Cardona, 1998).

La influencia de la revolución industrial con sus características de sobre explotación de la clase trabajadora, produjo algunas reacciones como el sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que se podría denominar asociativa como forma de resistencia hacia los abusos de los patronos pues en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie de mala calidad, pesa equivocada y precios altos.

La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo por la agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas, en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos múltiples con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, muy comunes en algunas de las más grandes ciudades de Iberoamérica.

Frente a los movimientos asociacionistas desarrollados en Europa, en Londres en 1895, se fundó la Alianza Cooperativa Internacional, inspirada en las ideas de Robert Owen y en las de Gide y en la escuela de Nimes; otros propulsores importantes fueron los ingleses Vansittart – Neale y Eduard Owen Greening. Hoy en día, la Alianza Cooperativa Internacional, cuya sede actualmente está en Ginebra/Suiza, es considerada el organismo máximo de la integración cooperativa del mundo, en el último decenio del siglo XX ha realizado tres congresos, el XXXI en Tokio en 1962, el XXI en Manchester en 1995 con la declaración sobre la Identidad Cooperativa que contiene la definición Cooperativa, valores, siete principios cooperativos y la revolución sobre desarrollo humano sostenible, y el XXXII en Québec en 1999.

La Alianza Cooperativa Internacional es un organismo no gubernamental inscrito en la Organización de Naciones Unidas y forma parte del Consejo Económico y Social (ECOSOC) en calidad de órgano consultivo en asuntos cooperativos.

El desarrollo histórico del asociativismo ha marcado tendencias en diferentes países europeos y asiáticos de los cuales se resalta por su importancia en el contexto económico, político y social: el modelo cooperativo del País Vasco, en España, presenta como uno de sus pilares de su filosofía, el captar recursos de la población para crearles fuentes de producción a la misma población; su estructura se apoya en la operación de un sistema financiero cooperativo que forma principalmente la Caja Laboral Popular que ha impulsado su sistema de producción cooperativa industrial, con cerca de un centenar de fabricas que operan con la más alta tecnología, su sistema de producción cooperativa agrícola, su sistema de hipermercados y su sistema de cooperativas de educación secundaria. Su última fase se caracteriza por su internacionalización con operaciones en más de 50 países y con 26 plantas industriales en otros países europeos, así que en el 2000 su nombre es “Mondragón Corporación Cooperativa MCC”, con 53.377 trabajadores, convirtiéndose en la primera empresa del País Vasco y la octava de España.

El modelo cooperativo israelí, con soporte en sus colonias colectivas, en algunos aspectos se parece al modelo de Owen en tres tipos de cooperativas; cooperativas agrícolas en tierras que son de propiedad nacional con exclusión del trabajo asalariado, el Kibutz, aldea colectiva, aplica el colectivismo pleno para la propiedad y aplica el principio de cada quien de acuerdo con su capacidad y a cada quien de acuerdo con su necesidad y representa la única cooperativa completa, perfecta e integral en donde la producción, consumo, venta, distribución, comodidades de vida, educación etc, es enfocado y resuelto en forma cooperativa y por último el modelo Moshav, aldea cooperativa, formada por un conjunto de granjas independientes que no constituyen una unidad económica, en donde la tierra es nacional, la producción es familiar, el trabajo es individual pero no pueden recurrir a trabajos asalariados y la compra y venta se realiza en forma cooperativa. Las

organizaciones cooperativas en Israel trabajan integradamente con las organizaciones sindicales y sus afiliados, simultáneamente participan en la base y a nivel nacional.

El modelo cooperativo Japonés, se hizo popular en el mundo a partir de 1980 cuando el congreso XXVII de la Alianza Cooperativa Internacional acogió el informe “Las Cooperativas en el Año Dos Mil”, que presenta las cuatro prioridades de acción, y que propone como modelo para las áreas de los suburbios urbanos la experiencia de la cooperativa rural integral japonesa con la mayor cantidad posible de servicios económicos y sociales, ofreciendo los servicios de suministro de insumos agropecuarios y comercialización de los productos del campo, organizaciones de ahorro y crédito y una agencia de seguros, provee artículos de consumo, en algunos lugares presta servicios médicos y hospitalarios, tiene establecidos servicios de extensión agrícola para los campesinos y un centro comunal para las actividades culturales.

2.2 Modelo económico y Contexto Internacional

La agenda de los programas de ajuste impulsados por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial tiene por objeto liberalizar las economías en desarrollo e integrarlas a la globalización del mercado internacional, las formas asociativas no hacen parte como opciones socioeconómicas, a pesar de las declaraciones de algunos organismos como la OIT, LA FAO y el PNUD sobre la importancia del movimiento solidario como alternativa de desarrollo, en la práctica las formas asociativas no hacen parte prioritaria de los planes de los programas de algunos organismos financieros internacionales.

El capitalismo se define como el sistema social, económico y político en el que los medios de producción industrias, bancos, recursos naturales, de propiedad de empresas privadas o de individuos, donde el sistema político funciona a favor de los intereses de dichos propietarios, y donde ellos determinan la distribución de la renta nacional, estrechamente vinculado al sistema de libre empresa, que puede definirse como aquel en el cual los

hombres de negocios, los propietarios de los medios de producción, son libres de maximizar sus beneficios. (Bartra Ravi, 1988: 73)

Los postulados básicos de las corrientes neoliberales enmarcan la consolidación del sistema hegemónico de economía mundial a partir de mediados de la década de los 80, alcanzando su plenitud en los países mas desarrollados, especialmente en la Gran Bretaña de M. Thacher y en los Estados Unidos de Regan y Busch.

En los años 90 se da el cambio de la política pública del Estado que abandona su supuesta preocupación por alguna redistribución del ingreso (Estado Benefactor) a (Estado Neoliberal) con un cambio estructural de la economía, impuesto por el Consenso de Washington.

Según Pineda (2000), el modelo neoliberal es la concepción económica promovida por el Fondo Monetario Internacional que asigna a los mercados un papel fundamental en la determinación de los precios y en el crecimiento económico, mediante mecanismos como la apertura económica, la internacionalización de la economía y de los mercados y la globalización. Establece como condición someter a las economías, principalmente a la de los países en desarrollo, a un rígido y sistemático proceso de ajuste estructural.

Con la globalización y la apertura los problemas sociales como el desempleo, el hambre, la pobreza, la depredación de la naturaleza y las guerras se han agravado; en este contexto la cooperación, el mutualismo, la autogestión y la solidaridad económica se hacen necesarios y urgentes como forma de renovación profunda de lo existente y adquieren su verdadero significado y perspectiva.

A nivel mundial, la Economía Solidaria ha tomado mayor fuerza; al finalizar el siglo 20, en E.E. U.U. el 40% de la población, es decir, cerca de 120 millones de personas, estaban asociadas a más de 27 mil cooperativas, Brasil contaba con más de 5 mil organizaciones de Economía Solidaria que vinculaban a más de 4.5 millones de personas. Y en España, las 27

mil cooperativas existentes generaron más de 300 mil empleos directos”.³ En Alemania, por ejemplo, uno de cada cinco alemanes es asociado de una cooperativa y el cooperativismo financiero representa más de 15 millones de asociados, 30 millones de clientes y una cifra superior a 2.100 bancos cooperativos.

La participación de este tipo de organizaciones en el ámbito internacional tiene un gran peso en las economías de los diferentes países, especialmente en las que se catalogan como las más desarrolladas donde se da una participación determinante para la consolidación de sectores como el agropecuario, el comercial y el de la actividad financiera. La Economía Solidaria en el 2001 creó la Red Global de Socioeconomía Solidaria como resultado de una conciencia y una práctica de Economía Solidaria que se desarrolla en diferentes lugares del mundo en cooperativas, foros y redes de Economía Solidaria.

En el contexto global y nacional las cooperativas continuaron desarrollándose, en su gran mayoría, como aparatos complementarios en las esferas de la producción, la distribución, el consumo y la acumulación, evitando plantearse la ruptura del circuito del capital, y viendo la necesidad de reorientar el modelo de desarrollo del movimiento, introduciendo procesos de modernización tecnológica, tanto en las acciones de gestión como en el aspecto operativo, de actitud innovadora, de internacionalización de las empresas, y al impulso de la ecología, la microelectrónica y las comunicaciones.

En las primeras cinco décadas del Asociativismo en Colombia se implementó un modelo keynesiano recortado, agenciado por la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, bajo la fórmula de sustitución de importaciones y desarrollo hacia adentro, que trajo consigo una fuerte intervención del estado en la economía y un gran crecimiento del sector público que llegó a ocupar la primacía en áreas neurálgicas para el desarrollo.

³ MEJIA, Elvia. Exsuperintendente Economía Solidaria foro “Impacto económico social de la Economía Solidaria en Colombia. Bogotá: Abril 30/02

De este modelo se giro hacia el neoliberalismo que propicia la acumulación de capital y la inversión extranjera, la apertura de la economía hacia los mercados internacionales y la reducción del tamaño del Estado a través del mecanismo de las privatizaciones. Los sucesivos gobiernos han estado subordinados a las políticas del FMI y al Banco Mundial imponiendo una apertura económica que ha devastado tanto el Sector Agropecuario como la industria nacional, impulsando políticas de ajuste fiscal e institucional con la desaparición y fusión de entidades públicas y despido de trabajadores, reformas laborales y pensionales elevando a grandes niveles el desempleo, subempleo y la pobreza.

El país económico y empresarial se lleno de términos como Competitividad, Globalización, Reingeniería, Alianzas estratégicas, Calidad Total, Atención al Cliente, Modernización, y otras que configuraron el discurso con el cual el neoliberalismo se fue insertando en todos los rincones de la vida social, política, cultural y económica de la nación, permeando todas las actividades y a las organizaciones que en ellas participan, pero principalmente, sirviendo de parámetro para el diseño de las Políticas Macroeconómicas, que en los gobiernos correspondientes a estos últimos años, se tradujo en Planes de Desarrollo que privilegiaron aquellas estrategias que apuntaban a insertar las reformas que convenían a las tendencias mundiales del neoliberalismo. (Pérez, 2000)

En el mundo desarrollado la Economía Solidaria si funcional y le permite su desarrollo y ocupa un lugar importante dentro de sus economías a diferencia del los países en vía de desarrollo no se le reconoce su participación como alternativa de desarrollo económico y social y por ende no se incluye dentro de las políticas de desarrollo de los países en la proporción que corresponda.

2.3. Etapas de desarrollo de la Economía Solidaria en Colombia

Con la Ley 134 se inaugura una forma concreta y una tendencia que va a reinar a lo largo de los años de vida del cooperativismo en el siglo XX, y que al iniciar el siglo XXI mantiene todavía su vigencia determinante, tendencia que coloca al movimiento como un

instrumento marginal y complementario del sistema capitalista y de las políticas estatales, para lo cual el Estado, con la promulgación de leyes, expedición de decretos y resoluciones, fue creando el marco jurídico intervencionista, con el cual jalono y legitimo el levantamiento de un modelo de desarrollo cooperativo que en su última fase histórica, se inclino, equivocadamente, hacia la actividad especulativa financiera. En estas condiciones el surgimiento del cooperativismo en Colombia, a pesar de su base social, esta muy distante de las organizaciones pioneras en el mundo.

2.3.1 Primera Etapa: 1930 – 1960. Inicio del movimiento solidario

En la época de la colonia, se encuentran las Cajas de Comunidad, los Pósitos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión. Ya desde la época de la independencia aparecen algunos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición a mediados del siglo XIX, de las Sociedades de Artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforman en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político. Paralelo a esto y por influencia de las ideas cristianas así como por la inspiración de la iglesia, surgen las sociedades mutuarías. (Uribe, 1997)

En el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país.

En 1920, el presbítero Adán Puerto, canónigo de la catedral de Tunja, se dedicó a difundir el pensamiento solidario y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical a la formas asociativas a través de medios de difusión como el Boletín Diocesano (1921) y el semanario El Vigía (1922 y 1923). Oficialmente en 1933 solo existían en el país 4

cooperativas con 1087 socios, lo que quiere decir que en Colombia apareció primero la expresión jurídica y después las cooperativas como hecho real.

En 1930 con el fin de la hegemonía conservadora en el gobierno y el triunfo del partido liberal con Enrique Olaya Herrera se dio impulso a la industrialización del país, y surgen las primeras cooperativas en los grandes centros urbanos al interior de las primeras fábricas y con el patrocinio de los mismos patronos; simultáneamente, el naciente movimiento obrero da los primeros pasos en la construcción de una Economía Social al fundar las sociedades de ayuda mutua que desarrollaban actividades de educación, prensa y de tipo humanitario.

En 1931 se expide la primera Ley sobre cooperativismo, la número 134, cuya concepción se orientó a considerar este fenómeno de organización autogestionaria, como una actividad marginal y complementaria de los circuitos económicos, culturales, sociales y políticos del capitalismo. A partir de esta ley se configura la primera etapa de la Economía Solidaria donde se impulso la organización de los trabajadores en torno a su naturaleza como consumidores de dinero y tras mercancías a través de mecanismos cooperativos propios, pero articulados marginal y complementariamente al círculo capitalista. Igualmente se fomentaron las formas asociativas entre los productores agropecuarios y entre los trabajadores de las empresas del Estado.

El modelo solidario durante esta etapa se desarrollo a partir de cooperativas de consumo y cooperativas de ahorro y crédito, desprovistas de cualquier pretensión distinta a la de acudir en ayuda de carencias económicas a los trabajadores por sus bajos salarios y las exigencias propias de su reproducción social y humana; reguladas por el Estado en sus procesos de crecimiento y desarrollo; propiciando que la idea cooperativa entrara a formar parte del imaginario social de grupos y comunidades, como una alternativa para resolver problemas relacionados con la subsistencia personal y familiar y como respuesta a las inconsistencias de procesos de urbanización y modernización en algunas ciudades por el desarrollo capitalista, es así como la base social del cooperativismo inicial es el proletariado

vinculado a las empresas capitalistas y los trabajadores del Estado. Sus principales actividades fueron el consumo, ahorro y crédito y la vivienda.

2.3.2 Segunda etapa 1946 – 1960

Dos fenómenos económicos se dan en el país durante este periodo de desarrollo solidario, la consolidación del mercado interior que va hasta la mitad de la década de los 50 y de allí hasta terminar un fuerte receso industrial y de la modernización productiva de la agricultura.

Con el fin de la segunda guerra mundial se da en el país un crecimiento rápido del sector externo, con el aumento de las exportaciones y los precios del café, lo que consolida el desarrollo industrial de los sectores no estratégicos. Se montan las primeras industrias de base como refinación de petróleo, acero, hierro y soda cáustica, cultivos comerciales para dar materias primas a la industria, lo que lleva a una rápida concentración de capitales y consecuentemente una masiva y acelerada descomposición del campesinado y una vertiginosa urbanización y proletarización.

La Economía Solidaria en este periodo de 15 años aumentó el número de socios pero no el de cooperativas pues la característica principal fue la estabilización de las de ahorro y crédito. Igualmente en este periodo, como en el anterior, las cooperativas fueron un simple mecanismo de ajuste, orientado hacia la circulación de capital y al consumo de mercancías, función complementaria que el capitalismo ha determinado a las cooperativas para compensar en parte el bajo nivel del salario de los trabajadores. Durante esta etapa se promovieron grandes movilizaciones sociales cooperativas en distintos eventos y congresos cooperativos y se tejieron grandes propuestas de integración cooperativa que constituyeron un componente doctrinario, y fue así como al finalizar la década de los 50 se concretan algunas experiencias de integración nacional que dieron lugar a entidades de segundo grado como ASCOOP, UCONAL Y COOPDESARROLLO. (Pérez, 2000: 38)

2.3.3 Tercera Etapa: 1960 – 1985

Con una gran profundización de las relaciones y circuitos socioeconómicos capitalistas como bandera de este modelo. Las dos décadas de esta etapa significaron para la Economía Solidaria de el país altos niveles de crecimiento sostenido en número de asociados, unidades productivas, sectores vinculados activos, operaciones económicas, y creación de estructuras para asumir actividades educativas, financieras y nuevos sectores de la economía.

En 1963 se expidió el segundo texto legal, Decreto ley 1598 que rigió durante 25 años y la ley 9 de 1971 que institucionaliza las cooperativas de educación. Las formas asociativas se diversificaron en torno a las cooperativas de ahorro y crédito como multiactivas, de consumo, integrales y especializadas; se incorporan a la experiencia solidaria nacional un sector social que anteriormente no tenía necesidad de cooperativizarse como eran los profesionales, que traían una formación académica que les hizo pensar el cooperativismo con visión empresarial y en algunos casos con perspectivas históricas y sociales haciendo énfasis en el crecimiento y en la integración bajo las premisas de la marginalidad y la complementación, como una forma de articularse a los procesos económicos donde participaba incluyendo la planeación como un nuevo componente del modelo. Es así como antes de finalizar los años 70 y principios de los 80 con el apoyo de la OIT, se realizaron tres acciones relacionadas con la planeación, el censo cooperativo, el diagnóstico del cooperativismo y el primer Plan de Desarrollo Cooperativo.

En esta etapa se aplicó el “Mandato Doctrinario de la Integración”, orientado por la tendencia predominante de la complementariedad con un privilegio de integración económica a través de UCONAL, COOPDESARROLLO Y FINANCIACOOP como estructuras nacionales, las cuales dirigieron toda su capacidad de movilización en torno a lo económico. Por su parte el interés del Estado por el cooperativismo en esta etapa elevó su perfil no solo mediante la expedición de decretos y resoluciones que actualizaban y

ampliaban la regulación del desarrollo del movimiento cooperativo sino que participo directamente en acciones técnicas, económicas, de fomento e institucionales.

En el campo educativo cooperativo se paso de una acción de carácter educativo, cuyo propósito estratégico era avanzar hacia la preparación profesional de los cuadros técnicos y dirigenciales que cuestiono la tendencia de los comportamientos y modelos de desarrollo cooperativo a una acción que propugno por la construcción de un vigoroso sector de economía social que no solo se extendía hacia lo cooperativo sino a otras formas de organización económica autogestionaria y democrática, como los fondos de empleados, las sociedades mutuales y las empresas comunitarias.

Así se inicia una nueva etapa de los procesos cooperativos de la Economía Solidaria dirigida a consolidar la tendencia marginalista y de complementación del sistema capitalista a partir de conocimientos y habilidades técnicas de modernización empresarial cooperativa perfeccionando así el modelo de desarrollo de esta etapa y configurando la base para la siguiente, con elementos para enfrentar los retos que trae el cambio de una economía mundial y sus centros de poder; por las crisis del Estado de bienestar Keynesiana y el arribo de una propuesta renovada de capitalismo empresarial alrededor del neoliberalismo.

Se acentúa la diferencia entre las empresas con tecnología atrasada y moderna y se da la vinculación entre capitales industriales y financieros a través de las corporaciones que en su mayoría están controladas por el capital norteamericano y se desarrolla la estructura administrativa del Estado lo que le permite impulsar algunas políticas de bienestar social, la modernización del sector agropecuario y el financiamiento de algunos sectores de la economía lo que llevo al surgimiento de nuevos sectores sociales urbanos, especialmente de empleados del sector público y privado.

Hace su aparición también las llamadas cooperativas de servicios como Educación y transportes y se da un avance en la formación de Fondos de Empleados y / o cooperativas de ahorro y crédito entre los sectores medios asalariados con mayor proyección en los

empleados del estado y educadores. En este periodo de desarrollo cooperativo la pequeña industria y propietarios medios del campo buscaron formas de asociación para mejorar su competitividad; quedando por fuera solamente los grandes capitalistas. Es importante anotar como estas asociaciones de apariencia cooperativa, están imbuidas por la acumulación capitalista y tomaron posiciones ideológicas y de manejo iguales a las de cualquier sociedad capitalista limitada o anónima.

Desde esa época la actividad cooperativa se ha orientado a favorecer a grupos sociales de ingresos medios, ubicados en las cooperativas no productivas; por el contrario, las formas asociativas vinculadas directamente a la producción, cuya actividad se orienta a la generación directa de ingresos, no ha logrado un buen desarrollo. El intento del Cooperativismo de base en la segunda mitad de los años 80 para producir un estremecimiento del Sector cooperativo, una democratización del mismo y un retorno a sus perfiles auténticos, se quedó en un bajo perfil.

2.3.4 Cuarta etapa: 1980 – 2002. Nuevo enfoque orientado al mercado y crisis

A inicios de los 90's se da inicio a una gran competencia entre las instituciones financieras y se empieza a configurar un escenario de especulación. Con la implementación del neoliberalismo, el papel asignado a las cooperativas, de redistribución del ingreso cambia radicalmente, y las cooperativas entraron en ese juego especulativo. Esta ofensiva del capital financiero encontró terreno abonado en graves problemas de orden administrativo, económico, ético y moral al interior de los proyectos cooperativos.

Por esta época Colombia llegó a contar con cerca de 7000 organizaciones cooperativas, con dos millones y medio de asociados y un amplio campo de acción de ahorro y crédito, actividades agropecuarias, transporte, educación, trabajo asociado y vivienda. Estas empresas en lo financiero, administrativo, técnico y doctrinario en un proceso paulatino y progresivo a medida que su experiencia iba creciendo, se consolidaron hasta que el tamaño de sus cifras las descubrió como importantes. Nada parecido a las prácticas de economía y

moderación que, contra los vicios de la sociedad de consumo, recomendó como prioridad el informe las cooperativas en el año dos mil. (Mansilla, 2003)

Como característica principal, el estar basadas en los lineamientos filosóficos del pragmatismo empresarial entendido como ideología que marcaba la diferencia con el idealismo doctrinario que fundamentaba el cooperativismo, y las palabras claves del nuevo discurso como competitividad, eficiencia, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, globalización, apertura económica, modernización y alianzas estratégicas entre otras, se fueron formalizando una serie de planteamientos que explicaron las exigencias y los procedimientos del proceso de modernización cooperativa, impulsaron propuestas de comportamiento económico, fundamentalmente orientadas a moldear un modelo de desarrollo cooperativo plegado a los mandatos de la globalización neoliberal, que se tradujo en una búsqueda técnica, ideológica y teórica de formatos empresariales y de actuación económica, exentos de cualquier asomo de transformación social, cultural, política y económica. Se busco aun a pesar de manifestaciones intelectuales y académicas que hablaron de injusticias, de nuevos esquemas de desarrollo, y de tópicos similares, construir un cooperativismo complementario, “competitivo, eficientista, moderno”, no un cooperativismo socializante, democrático, pluralista, alternativo en el diseño de nuevos paradigmas del Desarrollo. (Pérez, 2000)

La calidad de la relaciones Estado – Cooperativismo se desarrollo a través de un proceso profundo y de expansión rápida con una tendencia intervencionista, donde la sinergia del proyecto cooperativo descansa en la norma y reglamentaciones que el Estado vino dictando desde 1932, dejando sin piso el principio de autonomía que rige doctrinalmente a las organizaciones cooperativas.

Las características de desarrollo cooperativo durante esta etapa llevaron al modelo cooperativo a una crisis que diferencio dos fases, en una primera fase, la crisis puso en evidencia situaciones de dificultad para las operaciones de algunas cooperativas, como reacción el Estado intervino y dio como resultado final 44 cooperativas intervenidas para su

posterior liquidación. En la segunda fase la crisis produjo procesos de reordenamiento estratégico de fusiones sin fundamentos ideológicos de cooperativismo, lo cual generó la desaparición de los tres bancos cooperativos y más de 15 entidades cooperativas de primer grado generando desconfianza en la capacidad de las organizaciones cooperativas para manejar negocios financieros.

Según el Informe “Las Cooperativas en el año 2000”, el Cooperativismo ha afrontado tres crisis, inicialmente una crisis de credibilidad que se resquebrajo con el colapso financiero de 1997 a 1999 donde Fondos a la vista y a término de los establecimientos bancarios se trasladaron a favor de las comunidades financieras; heredando una crisis administrativa con secuelas que les dejó la pérdida de parte de su patrimonio invertidos como aporte social en la banca cooperativa y una crisis ideológica siendo más causa que efecto, porque durante el último decenio el sistema financiero por dedicarse a operaciones de intermediación perdió su identidad cooperativa, la cual tuvo sus raíces en el menosprecio por la actividad cooperativa por parte de sus administradores y el abandono del proceso de capacitación y de formación de los principios y métodos aplicados por todas las cooperativas en el mundo y se expresa en su gran confusión de ideas, conceptos y lengua. (Mansilla, 2002)

La desnaturalización del modelo asociativo con énfasis en lo financiero y la captación de recursos es presentado por un testigo de excepción: “Para desfortuna de estas cooperativas lo que hicieron fue copiar el modelo financierista que existía en el país, modelo para el que no estaban preparadas estas entidades realmente para poderlo cumplir y segundo desnaturalizaban la esencia de las cooperativas, la naturaleza de las cooperativas es yo le capto los pocos ahorros que tengan de los socios y se la debo prestar a los mismos socios cuando tengan necesidad, no a un público diferente, entonces a las cooperativas las ilusionaron de que captaran recursos, se llegó a dar el caso hasta de corrupción paguémosle al tesorero un porcentaje para que me deposite la plata acá y hubo gente que consiguió que recursos del estado fueran depositados en cooperativas, con la condición de que ustedes le prestaran al que yo le decía, entonces yo ayudaba para que esos recursos se colocaran en esa cooperativa pero yo le decía a qué amigos o para qué empresas se presten y esas empresas o eran de papel o tenían dificultades, no pagaron y a las cooperativas si les toco responder por la plata”.⁴

⁴ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga, Gerente CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/03

2.4 Crisis del modelo de Economía Solidaria con énfasis financiero.

Diversos factores propiciadores de la crisis se fueron incubando de tiempo atrás en el propio sector cooperativo de Colombia. de ciertas entidades de Economía Solidaria, que copiando al sector financiero de lucro, iban tras los meros indicadores económicos dejando de lado la gestión social, con desmedro de la integración, prácticas perniciosas como la concentración de créditos, los autopréstamos, los excesos burocráticos, los gastos suntuarios, la falta de autocontroles y hasta fenómenos de corrupción que contribuyeron a la gestación y al estallido de la crisis.

Factores como la apertura económica, las privatizaciones, las reestructuraciones, las liquidaciones, la fusión de entidades públicas y por la quiebra de muchas empresas privadas arrasaron con muchas empresas y originaron despidos masivos de trabajadores y por ende la desaparición de muchas cooperativas de trabajadores y el grave deterioro de otras. Las quiebras, liquidaciones, intervenciones y demás demostraciones de la crisis, hirieron de muerte el contenido y significado que tenía la idea cooperativa y el concepto de asociación solidaria en los imaginarios sociales y culturales de las personas generando en las comunidades y grupos sociales del país un ambiente social negativo, que le resto fuerza a toda propuesta que incluía a la Economía Solidaria como alternativa idónea para construir soluciones a los problemas del desarrollo social y económico de las comunidades y como parte estratégica en la definición de la nueva arquitectura social y política de Colombia.

Los principales indicadores muestran que el sector ha retomado la senda de la recuperación y el crecimiento. Los activos de las entidades inscritas pasaron de \$ 419.000 millones en diciembre de 1999 a \$ 620.000 millones en marzo de 2002. El patrimonio ha crecido en los últimos 4 años en casi 11%, consolidándose en el año 2.001 en más de 2.6 billones de pesos. Hoy se ve nuevamente la generación de excedentes en beneficio de los asociados cooperativos, en 1999 el margen total de rentabilidad de las cooperativas inscritas ascendía al 0.35%, y en marzo de 2002 se ubicó en el 22,9%. Hoy son más de 4 millones de

colombianos vinculados a este sector, que ha logrado construir activos valorados por las entidades que reportan estados financieros en más de 6.4 billones de pesos.

Unas condiciones macroeconómicas adversas referidas principalmente a las tasas de interés y de cambio, el debilitamiento del régimen de apoyo e incentivos, el rezago tecnológico, las inversiones con serias dificultades de riesgo; los problemas de garantías, intereses y plazos inadecuados, así como, la baja efectividad de la estructura institucional cooperativa. El cooperativismo colombiano agudizó la crisis de credibilidad, principalmente por la virtual ruptura de la cúpula dirigente del movimiento con la doctrina cooperativa, por la carrera financiera a que llevaron las Instituciones Superiores de Carácter Financiero del cooperativismo y a las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito calcando las prácticas del Sector Financiero Capitalista o de lucro, y por la negación de la democracia de gestión en las organizaciones, todo en desmedro de la función social de dichas entidades, pero hoy sus asociados requieren la recuperación del ejercicio de su poder colectivo de decisión sobre sus empresas cooperativas.

Con la crisis se puso al descubierto la debilidad estructural que tenía el sistema y fue así que para diciembre de 1998, había sido necesario intervenir para liquidar 44 cooperativas y de una muestra de 70 establecimientos del sector, 49 arrojaban pérdidas. Durante mucho tiempo se mantuvieron dentro de un esquema de informalidad que les impidió desarrollarse con una mayor rapidez y las alejó de la posibilidad de incorporar a sus actividades un manejo de nivel empresarial en un contexto de falencias en materia de control y de adecuados dispositivos legales e institucionales para vigilar las actividades en curso, lo cual favoreció la inobservancia de los más elementales principios de prudencia financiera y control de riesgos y condujo a una crisis de desconfianza por la pérdida del patrimonio construido en más de 70 años de lucha de los trabajadores.

Los ajustes por inflación también introdujeron cambios en los estilos de gestión administrativa orientándola más hacia las empresas con ánimo de lucro, donde la relación asociado-empresa es distinta y en las cuales lo que importa, en último término, es el nivel

de ganancias obtenidas, o el aumento en el valor accionario, el cumplimiento de metas de corto plazo, sin tener en cuenta la proyección futura de las acciones, en vez de buscar la estabilidad y eficiencia, económica y social, y la contribución hacia el entorno.

El deterioro de la cartera llegó a límites inmanejables, situación que se agravó frente al aumento de los activos improductivos, concentración de los depósitos y del crédito, imprudencia en la toma de decisiones de estos administradores, incursión en negocios no financieros sin la experiencia necesaria, concentración de recursos en operaciones no generadoras de ingresos financieros, propios de una prosperidad ilusoria y eventual que los llevó a realizar inversiones inadecuadas, e incursionar en negocios no financieros, aumentando cada vez más el riesgo de iliquidez y a la imposibilidad de que las Cooperativas y los Fondos de empleados no pudieran cumplir sus compromisos como consecuencia de la falta de recursos líquidos. (Cerde, 2002:29). Los administradores de las Cooperativas priorizaron su labor hacia la determinación de modelos de simulación financiero/contables que les permitiera presentar una adecuada situación empresarial final.

En esta década de los noventa, el sistema financiero cooperativo incorpora tecnología, talento empresarial, management, y planeación estratégica, respira un nuevo aire de optimismo, porque siente que ha superado la caduca era de la ilusa utopía de los teóricos, y entra con pie firme dotado de sofisticada y costosa tecnología de la banca de lucro para triunfar en el mundo realista de los negocios. Las juntas directivas y los consejos de administración importan personal de la banca pública y privada para sustituir a los gestores de las cooperativas de base y de los organismos de segundo y tercer grado y sustituyeron la filosofía de servicio a los asociados por la de la rentabilidad soportada en el discurso reiterativo de competitividad, productividad, eficiencia y eficacia.

Así se entrega la orientación y la conducción del rumbo del cooperativismo a personas extrañas a él, con hojas de vida llenas de experiencia en los negocios y desempeño brillante en la empresa de capital y manifiesto menosprecio por la doctrina cooperativa, práctica que distancia al movimiento cooperativo colombiano de las orientaciones del movimiento

mundial y apresura los pasos del sistema financiero cooperativo hacía el abismo. El colapso de las instituciones del sistema financiero cooperativo ocurrió porque, creadas como empresas cooperativas, fueron transformándose en ruedas del engranaje del sistema financiero especulativo, hasta perder completamente su identidad propia. (Mansilla, 2003)

La pérdida del sentido de pertenencia y de la confianza por todo aquello que tradicionalmente se ha identificado con los principios y el modelo cooperativo, el endeudamiento y la carencia de créditos dañaron notoriamente la calidad y la cantidad de los servicios que tradicionalmente las cooperativas ofrecían a sus asociados, pero la pérdida de los recursos de muchos ahorradores, y la pérdida de la confianza pública, o sea la crisis en la credibilidad requiere de mucho esfuerzo y trabajo para recobrarla, crisis que tuvo funestas consecuencias sociales y que afectó masivamente al pequeño ahorrador vinculado a las cooperativas. La deserción y la disminución de numerosos asociados fue el resultado de esta falta de confianza que existía entre las personas que sufrieron los efectos de la crisis financiera del sector cooperativo. Las entidades fueron perdiendo su identidad social como entidades de servicio y muchas de estas cooperativas medianas o pequeñas fueron perdiendo su base social porque numerosos asociados ante el temor de perder sus recursos, se marginaron de éstas, originando el retiro de los asociados y con este dos secuelas perturbadoras para el sector, la descapitalización de la cooperativa y la iliquidez, debido a la pérdida de las cotizaciones, cuotas que normalmente financiaban la cooperativa.

“Las cooperativas que supieron administrar la crisis que se presentó, tienen un claro proceso de recuperación, de crecimiento y de consolidación, permitió un proceso de reestructuración y un mejoramiento y ubicación de los administradores financieros, recuperando de una manera rápida la confianza y se ha visto como algunas cooperativas que eran cerradas, han vuelto a la apertura del vínculo para tener impacto en las comunidades. “Cuando sobrevino la crisis no se tuvo un sector real que lo respaldara para recuperar su liquidez, para atender la necesidad de capital. No tenemos presencia significativa en la industria, en la transformación de bienes. Eso es necesario, tenemos que hacer inversión dentro del proceso de integración de cooperativas, debemos pensar en la constitución de organizaciones de

segundo grado que transformen materia prima y que generen productos, que abramos mercados”.⁵

Para la recuperación de la confianza en el sector solidario se debe contar con instituciones fuertes para consolidar el sector, como el Dansocial y el Fogacoop y la Superintendencia de la Economía Solidaria, como pilares para reestablecer la confianza del público en el sector aplicando nuevos estándares de control y autocontrol, un marco de inhabilidades e incompatibilidades, encaminado a resolver, la perniciosa actitud de quienes defraudan y llevan a la bancarrota a entidades, para frenarles el ingreso a los cuadros directivos de nuevas organizaciones. La ética empresarial cooperativa y un autocontrol son fundamentales para ir ampliando en todas el país, cooperativas orientadas a la producción y a la comercialización de bienes y servicios

2.5 El Estado, la Economía Solidaria y su legislación

El desarrollo legal y normativo del asociativismo que se ha traducido en la existencia de leyes, normas y artículos en una proporción mayor en comparación con la conceptualización de la Economía Solidaria como organización y empresa, ha generado un desnivel en las condiciones para que el desarrollo legal y normativo se convierta en un obstáculo y en una amenaza, que toda organización solidaria debe enfrentar. El desarrollo normativo y legal conduce a una concepción organizacional mas jerarquizada llena de reglamentos y normas que se traduce en un deseo centralizador y en un manejo vertical de poder.

Los aspectos legales no solo tiene que ver con el cumplimiento de las normas establecidas por la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998 y demás decretos y resoluciones que regulan y reglamentan la Economía Solidaria en Colombia, sino también con todos aquellos aspectos reglamentarios emanados de los estatutos internos que cada cooperativa posee y que para

⁵ ENTREVISTA con Julio Cesar Acuña. Revisor Fiscal CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/04

los efectos legales es una de las exigencias que determina su existencia y representación legal como empresa solidaria. (Cerde y Pineda, 2002)

La juridicidad emanada del Estado y todas sus normas lo que han hecho es limitar el accionar de la Economía Solidaria restringiendo su carácter de empresas de comunidad, llevándolo hacia racionalidades y lógicas operacionales que corresponden a las organizaciones de autogestión solidaria. En aspectos tanto conceptuales como normativos, la identidad del movimiento solidario para defender valores, principios, características y fines que le son propios requieren de una normatividad especial.

La Superintendencia de Economía Solidaria considera que esta aplicando sistemas de control encaminados a prevenir, detectar y sancionar todo tipo de comportamiento y desviaciones que se opongan a los postulados y disposiciones legales y reglamentarias existentes que configura un nuevo entorno de operación, para un sector con poca tradición de supervisión, con esquemas de control flexibles a su interior, baja preparación de los asociados, escasa inversión en tecnología y una gran dispersión de entidades, a establecer reglas de juego claras y concretas con la expedición de circulares reglamentarias, que interpretan la ley marco y definen los parámetros para el ejercicio de la actividad productiva y financiera, con el propósito de preservar el sistema solidario y devolverle la confianza al sector.

Desde el punto de vista legal, según el gobierno se debe generar un clima de confianza y la seguridad jurídica necesaria, que amerita un sector económico de tanta importancia para el país. El ámbito de acción de la Supersolidaria se ha orientado a expedir conceptos y a regular a partir de resoluciones y circulares la función normativa de la Superintendencia, en aspectos que la ley reglamentó en forma expresa y dejó bajo la responsabilidad de la Superintendencia como por ejemplo el marco jurídico regulatorio básico aplicable a las entidades vigiladas, como los Fondos de Empleados.

Es necesario una reforma a la legislación solidaria que busque defender la identidad del carácter solidario y evitar que gente sin el debido compromiso y utilizando el nombre de empresas solidarias haga grandes negocios y grandes fraudes en detrimento de la imagen del movimiento cooperativo y modificar el régimen legal, que permita obtener un nuevo marco económico de acción para que las empresas de Economía Solidaria puedan, al invertir en otras organizaciones de carácter solidario, ver traducida su inversión en cuotas de participación variable de acuerdo con los resultados del negocio en que se invierte.

El estado acepta que el exceso de intervención puede interferir en el desarrollo del sector por tanto ha minimizado la expedición de normas con el propósito de no crear confusión en las empresas asociativas y más bien se insiste en que los organismos de control inviertan más en educación y ejerzan un mayor autocontrol para evitar un exceso de conducción por parte de los organismos del Estado.

La reforma financiera avanzó en la aplicabilidad de criterios y normas de supervisión financiera a fondos de empleados, asociaciones mutualistas y otras entidades solidarias “*del sector real*” y replantea la distinción entre cultura y aporte y la aplicación del principio de información adecuada para que el asociado tenga claro que los aportes son capital de riesgo. El Superintendente de Economía Solidaria considera aplicar de manera restrictiva la reforma a las entidades del sector real en el cual se encuentran los Fondos de empleados, cada día resulta más débil la concepción que le asigna la calificación como actividad financiera a solo aquellas entidades que hacen parte del denominado “*sector financiero solidario*” porque a la hora de la verdad el ejercicio de la supervisión a nuestro cargo nos demuestra cómo la actividad de ciertas entidades calificadas como pertenecientes al *sector real* en oposición al financiero son esencialmente idénticas a algunas actividades connaturales al ejercicio financiero”⁶.

⁶ LOZANO, Ricardo. Superintendente de Economía Solidaria Legis. “Sector solidario y actividad financiera” Bogotá: 2003.

En el campo fiscal también se ejerce presión, buscando desmotivar y limitar la actividad de organizaciones solidarias como los Fondos de Empleados. El decreto 790 del 2002 que obliga a crear el fondo de liquidez en las organizaciones cooperativas, que en el caso de CORFINCORA conlleva a la congelación de 600 millones de pesos, constituye un freno a la actividad solidaria y si a ello se suma las tasas impositivas y los gravámenes que debe asumir, desde el campo legislativo se busca asfixiar el movimiento cooperativo y solidario, a favor de la banca.

Por ello la preocupación del Gerente de Corfincora y dirigentes cooperativos durante más de 36 años es que viene el establecimiento con pasos muy acelerados basados en errores y deshonestidades de algunos dirigentes que cometieron abusos, y con ese pretexto quiere imponer toda una serie de normas que no son para el sector solidario y que además no lo han diseñado los afectados sino los que dirigen las finanzas a nivel mundial.

Con respecto a la legislación de los Fondos de Empleados, el Gerente de Corfincora considera que:

“Como hubo unos deshonestos y alguna gente en el sector solidario manejaron mal los recursos, hicieron cosas que no debieron hacer, como la concentración de créditos, y todo eso se arregla, si le ponemos todos los acuerdos de Basilea así como se las vamos a poner al resto del sector financiero entonces también las deben cumplir ustedes y si no las pueden cumplir entonces desaparezca, acaben todo ese tipo de cooperativas pequeñas de empresas de Economía Solidaria, entonces eso nos va a poner a los Fondos de Empleados a cumplir con exactamente lo mismo que cumplen las Cooperativas Financieras, las Cooperativas de ahorro y crédito”. (...) “El modelo que está diseñado, es que el sistema financiero tiene que adecuarse a las recomendaciones del sector financiero mundial, los que pasan las pautas no son ni siquiera los financieros colombianos y hay toda una política para que se impongan en todos los países los acuerdos de Basilea incluyendo el sistema solidario para que también se someta a esas pautas” .⁷

⁷ Entrevista con Antonio Forero Mayorga. Gerente CORFEINCO. Bogotá: Febrero 23/03.

2.6 La Economía Solidaria en “el estado comunitario” y contexto actual del Asociativismo

Analizando el plan del gobierno en un Consejo Comunal de febrero del 2004, la inclusión del cooperativismo y siguiendo la recomendación 193 de la conferencia internacional del trabajo OIT aprobada en ginebra en junio de 2002, en donde se reconoce la importancia del cooperativismo como factor de desarrollo humano a nivel mundial e instrumento valioso en la generación de empleo e ingreso sostenible, la movilización de recursos y la generación de inversiones y el soporte a la economía como aspectos fundamentales incluido en la Ley 812 del 2003 o Plan Nacional de Desarrollo se destaca: se promoverá la participación de las empresas de Economía Solidaria en la aplicación de las políticas adoptadas por el plan, a través del desarrollo de proyectos de vivienda para los sectores sociales, de educación, como un aporte a la revolución educativa, de integración económica para la prestación de servicios integrales de salud, y de desarrollo rural con asistencia técnica y transferencia de tecnología, en procura de su vinculación a las cadenas productivas y los mercados.

Igualmente se promoverá la vinculación de estas empresas en los procesos de capitalización social de las empresas de servicios públicos y se establecerán los mecanismos de apoyo financiero y operativo para que dichas políticas puedan ser efectivamente aplicadas con cobertura nacional, que permita a sus asociados ahorrar parte de su ingreso para la obtención de servicios y apoyo a sus iniciativas económicas para una mejor calidad de vida y la de sus familias, basada en la educación solidaria y en los principios cooperativos.

También se estimulará el cooperativismo financiero y de ahorro y crédito para que desarrolle instrumentos de captación de recursos provenientes del ahorro popular y de colocación de los mismos en proyectos productivos liderados por empresas de economía solidaria y se definirá la política de acceso al microcrédito, creando mecanismos que permitan a estas entidades su aplicación, con los necesarios mecanismos de apoyo y de asistencia técnica para llevar a cabo estos procesos.

Se fortalecerán las acciones de control y supervisión por parte de la superintendencia de la Economía Solidaria, cuyo ámbito de competencia cobijará a las entidades de la Economía Solidaria organizadas bajo un esquema empresarial y cuyo objeto social sea el ejercicio de una actividad socioeconómica, y se creará un marco institucional y legal con reglas claras que sean favorables al desarrollo del sector solidario privado. Las estrategias orientadas a estos objetivos incluyen la promoción del desarrollo socioeconómico mediante la cofinanciación de proyectos, las líneas de redescuento, diseñadas especialmente para el sector, el estímulo a la creación de nuevas organizaciones a través del desarrollo de incubadoras de organizaciones de Economía Solidaria privada y líneas de crédito y cofinanciación.

CONFECOOP considera importante en este marco de política pública crear un marco jurídico para las organizaciones de carácter solidario, teniendo cuidado en la distinción entre las organizaciones que tienen una clara vocación de empresas sociales, como son las cooperativas, los Fondos de Empleados y las mutuales, que se rigen bajo principios y valores claros, de otra forma de organizaciones solidarias, y de otras mas que contingencialmente, son una fachada para acceder a beneficios tributarios o de otra índole.

El Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” destaca la importancia del sector social en la economía: le atribuye una participación del 4% en el PIB, unos activos del más de 7 billones de pesos y vincula a las entidades correspondientes a más de 3.000.000 personas. Aunque estas manifestaciones del Plan de Desarrollo pueden ser interpretadas de muy diversas maneras, lo cierto es que la asignación de mayores responsabilidades e importancia a la economía solidaria, es un asunto que se deriva de las intenciones de formación del Estado Comunitario y descargar en la población del estado social de derecho.

Las actividades del sector solidario con mayor participación en la economía del país son: las actividades de aportes y créditos, y las de servicios y comercio, cuyos activos representan mas del 80% del total de activos del sector. Según el Superintendente de

Economía Solidaria “(...)es a partir del desarrollo en comunidades que superen las pequeñas unidades familiares, como se manifiesta el derecho de asociación como motor empresarial a nivel de la población menos favorecida. La política de empleo del actual gobierno por ejemplo, destina un importante componente al tema del fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa a partir del postulado del derecho de asociación propio de la dinámica solidaria, como instrumento de generación de crecimiento económico, produce importantes beneficios sociales., pero es utilizado por el actual modelo económico para hacer funcionales las medidas económicas de reducción del déficit fiscal, flexibilidad laboral, descentralización y privatización”.⁸

El Plan Nacional de Desarrollo, “Hacia un Estado Comunitario”, incluyó de manera expresa al sector cooperativo y de la Economía Solidaria como un instrumento para la ejecución de las políticas públicas, especialmente en sectores productivos tales como el agropecuario, el de ahorro y crédito, salud, educación, vivienda y servicios públicos.

El Plan acogió, por iniciativa de la CONFECOOP, la Recomendación 193 de la OIT sobre la importancia de las cooperativas en el desarrollo como elemento base para la promoción de las cooperativas especialmente aquellas relacionadas con la participación del sector en la ejecución de proyectos productivos y las concernientes a su fortalecimiento empresarial.

Las posibilidades de entrar a formar parte de los diseños estratégicos en la construcción de soluciones de desarrollo locales, regionales, nacionales no por exclusión, sino por encontrarse debilitadas las ideas cooperativas y de la Economía Solidaria y la manera como pueden contribuir en la ejecución de programas nacionales, regionales y locales de desarrollo económico y social, acorde con su naturaleza y franja de activos.

Las cifras del sector indican que hoy se manejan 10 billones de activos, 6 billones de pasivos, 4 billones de patrimonio y 9.6 billones de ingresos anuales. Con las cuales podrían

⁸ LOZANO, Ricardo. Superintendente de Economía Solidaria Legis. “Sector solidario y actividad financiera” Bogotá: 2003.

ser considerados como la empresa más grande del país, pues sus servicios benefician a más de 10 millones de colombianos, a través de sus 3.400.000 asociados. estas cifras incluyen Fondos de Empleados y mutuales. Las cooperativas generan 77.000 empleos directos y representan cerca del 5% del PIB. Estas cifras son de 4000 cooperativas que hasta hoy han reportado sus informes financieros. (Superintendencia de Economía Solidaria, 2003)

En el contexto colombiano, de crisis política y social se puede entender como una oportunidad para la búsqueda y transformación con cambios profundos en los ámbitos social, político, económico y cultural del país con la Economía Solidaria, debe perfilar como parte de los procesos y estrategias de transformación del actual modelo de desarrollo en el país, siendo la principal amenaza la dirigencia que se ha ido formando en el sector, dirigencia demasiado acomodada, a sus cargos, a sus prebendas o a sus posiciones de dirección que no quieren en ningún momento que sean cuestionadas.

El sistema financiero quiere que cada vez haya menos competidores que le puede quitar pequeños espacios, el sector de la Economía Solidaria afecta en mínima porción a las entidades financieras, pero no aceptan aumentar la brecha o mostrarle a la gente otro camino u otra forma de organización de Economía Solidaria que puedan acabar o puedan a través de normatividades permitirles que ejerzan una mejor actividad empresarial y que la base asociada este lejos de tener una capacidad de renovarse en su dirigencia y de exigir un tratamiento diferente por el número de miembros que tienen las entidades de Economía Solidaria como es el caso de los fondos de empleados.

3.CORFEINCO: ANTECEDENTES, DESARROLLO, CRISIS Y RECUPERACIÓN

3.1 Evolución Histórica

La Corporación Fondo de Empleados del INCORA – CORFEINCO es una persona jurídica de derecho privado, de la Economía Solidaria, de primer nivel de supervisión, entidad asociativa sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, de patrimonio social y número de asociados variables e ilimitados; regida por la ley, los principios universales y la doctrina del cooperativismo y el estatuto respectivo. Esta legalmente reconocida mediante Resolución No.1909 de 1983, emanada del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP e inscrita en la Cámara de Comercio bajo el No. S0002129 del libro I de las entidades sin ánimo de lucro de conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante el oficio del 17 de noviembre de 1996, la cual se modificó mediante Resolución No.1214 del 31 de Octubre del 2000, aprobado por la Superintendencia de la Economía Solidaria, se tramitó ante la Cámara de Comercio de Bogotá, D.C., la transformación de la entidad a Fondo de Empleados.

El 30 de Julio de 1963, en la biblioteca del Incora, sesionaron 64 funcionarios del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria con el fin de aprobar los estatutos de la Corporación de Empleados del Instituto, seguidamente se eligió la Junta Directiva inicial de la asociación y su primera Asamblea General sesionó el 17 de Septiembre de 1963 según acta No.2.

Mediante Resolución No.3396 del 24 de Octubre de 1963 el Ministerio de Justicia formalizó el reconocimiento a la creada Corporación de Empleados del Incora.

La Corporación no surgió como Cooperativa ni Fondo de Empleados, pero si tuvo desde un comienzo el carácter de entidad solidaria de las denominadas mutualistas, cuya esencia radica en ser asociación orientada al servicio para el beneficio de sus propios miembros sobre la base de la ayuda mutua, a diferencia tanto de las entidades lucrativas, cuya razón de ser es la obtención de ganancias para sus integrantes, como de las instituciones solidarias asistenciales (Fundaciones o Instituciones de utilidad común unas, Asociaciones o Corporaciones civiles para beneficio de terceros, otras). Durante los primeros años se concretaron algunos logros importantes como la contribución económica del Incora, al aprobarse por este un aporte a los fondos comunes en cuantía igual al ahorro de cada afiliado, el apoyo en cuanto a infraestructura, al facilitarle el Instituto a la Corporación oficinas y servicios complementarios para su funcionamiento, en el año 1969 el Fondo de Vivienda del Incora, al cederlo el Fondo Nacional de Ahorro, exención para el Instituto de pasar las cesantías de sus funcionarios a tal Fondo de Ahorro con miras a efectivizar préstamos a los funcionarios mediante concurso por puntaje, con moderadas tasas de interés y amplios plazos de amortización.

El carácter cerrado y corporativista en el cual existe el riesgo de privilegios a los que representan al patrono en la empresa, es planteado por un actor relevante vinculado a la cooperativa desde su creación:

“(..) desde la Gerencia del Instituto se promueve la afiliación de los trabajadores a la corporación, se comienzan a manejar una serie de programas de crédito; el Incora daba un apoyo de acuerdo al ahorro que hicieran los trabajadores en la corporación, (...) eso hace que tenga la administración del Incora, un manejo muy importante de la organización. Surge el Sindicato simultáneamente y se comienzan a generar conflictos por los programas de bienestar, que debiera dar directamente el Incora, los cuales canaliza a través de la corporación, entonces el Sindicato cuestiona que el Fondo de los trabajadores no tiene porque asumir problemas, que debe solucionar directamente el Incora, comienza un roce en el que los que se afiliaban a la corporación eran vistos como antisindicalistas y los sindicalistas se veían anticorporación. (.....). El Incora creó el fondo de cesantías para programas de vivienda, entonces era prácticamente la Administración quien lo manejaba, (.....) el

Incora tenía el control de la corporación decidía la adjudicación de cupos de vivienda, tenía mucha decisión en el nombramiento de la gente de la corporación y la receptividad de la administración institucional de ese entonces implementando medidas de colaboración para el apoyo, estímulo y fomento de la Corporación recién creada.”⁹.

CORFEINCO se creó contemporáneamente con el Sindicato del INCORA – Sintradín como respuesta a una necesidad de sus trabajadores procurando beneficios colectivos, estimulando una formación consciente para coadyuvar un cooperativismo genuino y contribuir a la causa del desarrollo económico con justicia social, participación democrática, solidaridad e integración.

En los años 70 del siglo XX se dio un significativo aumento en la base social de la Corporación, una ampliación de sus actividades, diversificación de sus servicios y consolidación económica, en la cual la base de asociados a la Corporación establece de una vez por todas con el Sindicato de Trabajadores del Incora - Sintradín lo que en la práctica era la Alianza Cooperativo-Sindical pues la Corporación cada vez mas evolucionaba hacia la condición cooperativa. Los fundamentos y la legitimidad de esta alianza eran y son claros; ambas organizaciones tenían una misma base social, los trabajadores coincidían con los objetivos de contribuir a la solución de acuciantes necesidades de sus afiliados, propender por desarrollar una nueva actitud en sus integrantes, de solidaridad y ayuda mutua y proyectarse en la búsqueda de un modelo alternativo de sociedad, mas equitativo, participativo y justo.

El papel del sindicato y de la Alianza Cooperativo Sindical en los inicios de la Corporación y cooperativa lo recuerda un testigo de excepción quien fue presidente del Consejo de Administración durante cerca de 20 años:

“El principal objetivo del sindicato era el de democratizar los servicios de la corporación porque había un manejo de concentración en Bogotá en detrimento de las regionales y en los cargos directivos en detrimento de los trabajadores de base, y como ya habían cuantías importantes en planes de vivienda, de vehículos y

⁹ ENTREVISTA con Alberto Llanos, ExGerente Cooperativa de Trabajadores Incora-Himat. Bogotá: Agosto 22/03.

préstamos y la idea era una participación de tal manera que hubiera equidad en los programas, después de un año con una participación minoritaria del sindicato se aprendió como era el manejo y en la siguiente Asamblea el cuerpo directivo quedo básicamente con representación sindical de base”¹⁰.

En esta década se logró la consolidación de la Alianza Cooperativo-Sindical con mayor control social de la Corporación, su operación y prestación de servicios. La entidad asociativa desarrollo mecanismos de descentralización a nivel administrativo y consolidó su plena independencia de los directivos de la entidad. Igualmente se pudo conquistar la suscripción del contrato 159 de 1972, mediante el cual se prorrogó por 10 años la operación del Fondo de Vivienda del Incora, a través de la Corporación.

Al darse la escisión del Incora y el surgimiento del Himat, en la Asamblea de junio de 1978 se aprobó una Reforma Estatutaria ampliando el vínculo asociativo a los funcionarios de esa nueva entidad y modificando su razón social, a Corporación de Empleados del Incora-Himat. En esta Asamblea se mantuvo el perfil jurídico de Corporación y se adoptó el régimen económico de Cooperativa. Tal reforma estatutaria fue refrendada por la entonces Superintendencia Nacional de Cooperativas mediante resolución No.0261 del 7 de Abril de 1979. En la Asamblea General de 1981 se adoptó una nueva reforma estatutaria transformando la razón social de Corporación a cooperativa, refrendado por DANCOOP mediante resolución No. 1909 del 7 de septiembre de 1983.

En 1986, en Asamblea General especial se aprobó otra reforma estatutaria en dos aspectos, la primera tuvo que ver con la ampliación de la base social al permitir la admisión como asociados a personas jurídicas de derecho público y de derecho privado sin ánimo de lucro e igualmente a las personas naturales que laboraban en aquellas, así como a quienes laboraban en cualquier entidad pública y privada sin ánimo de lucro que tuvieran como función principal el desarrollo de actividades agropecuarias o de control y vigilancia; la segunda se centró en la actualización de los certificados de aportación, al cifrar su monto en el equivalente de un salario mínimo mensual legal..

¹⁰ ENTREVISTA con Alcides Peñafort, Presidente Consejo de Administración Corporación Empleados Incora y Cooperativa de Trabajadores Incora-Himat. 1981-1995. Bogotá: Nov. 24/03

En 1990 la Asamblea General de Delegados adoptó una reforma que actualizó el estatuto en concordancia con la nueva legislación cooperativa (Ley 79 del 88, Decreto 1134 del 89), modificó el régimen económico donde cada asociado tenía que aportar al capital social de la cooperativa ya no un salario mínimo legal sino el equivalente a su sueldo o ingreso mensual, ajuste orientado al fortalecimiento del capital social de la entidad e igualmente consolidó su proyección al sector agropecuario. La Asamblea General de 1992 aprueba una nueva reforma estatutaria ampliando el vínculo y permitiendo el ingreso como asociados a los trabajadores o pensionados de cualquier entidad pública o privada y trabajadores independientes.

El carácter cerrado y gremialista de Corfincora generó contradicciones internas frente al carácter amplio del cooperativismo y la Economía Solidaria:

“(…) se abrió el debate a nivel de todas las seccionales, del Sindicato y de la Oficina Central, de quiénes deben ser los socios de la Cooperativa y había personas que solo querían a los trabajadores del Incora, por los beneficios que generaba el Fondo de Vivienda y de transporte; esas utilidades originadas en recursos que provenían del Incora no podían repartirse entre personas que no tenían nada que ver con el Incora. La tendencia era demostrar en primer lugar que los beneficios del programa de vivienda eran exclusivos para los trabajadores del Incora, lo mismo que el programa de transporte porque eran dineros del Incora”¹¹.

En 1996 la Asamblea de Delegados aprobó en su reforma estatutaria ampliar a dos años el período para el cual eran elegidos, cambiando el número de integrantes del consejo de administración de 5 a 7 principales para un período de dos años y también se amplió a dos años el período para la Junta de Vigilancia.

En 1999 se aprobaron reformas del estatuto en aspectos como la transformación de la razón social de la entidad a Cooperativa de trabajadores del INCORA, COPINCORA, y la admisión de las personas que se encontraban o habían estado vinculadas laboralmente al Incora.

¹¹ ENTREVISTA con Alberto Llanos, ExGerente Cooperativa de trabajadores Incora-Himat. Bogotá: Agosto 22/03.

En marzo del 2000 se aprobó por unanimidad la transformación a Fondo de Empleados con la razón social Corporación Fondo de Empleados del INCORA- CORFINCORA, adecuándose a las situaciones del entorno gerencial y considerándose más propicia para los intereses de la entidad y sus asociados.

En Marzo del 2004 se aprobó una reforma estatutaria para cambiar la razón social por instrucciones de la Superintendencia de Economía Solidaria al encontrarse el Incora en liquidación, por lo cual a partir de Abril del 2004 se denomina CORPORACIÓN FONDO DE EMPLEADOS DEL INCODER - CORFEINCO ¹².

La empresa ha afrontado diferentes crisis, a mediados de la década del 70 producto de la influencia, control y manipulación de ciertos directivos del Incora contra los principios cooperativos y las disposiciones legales vigentes, el atraso continuo de varios años al finalizar la década de los 70 con la transición de la contabilidad manual o mecanizada a la contabilidad sistematizada, la retención injustificada por parte del Incora de los descuentos a favor de CORFINCORA por valores millonarios en los años 78, 79, 80 y en los años 83 y 84 la administración del Incora pretendió arrebatar a la Cooperativa el manejo del programa de vivienda lo cual no se logró gracias a la movilización de la base asociada.

El grave problema del atraso de la contabilidad, producto del carácter dependiente de la corporación es expuesto por un Exgerente de la cooperativa:

“Cuando yo llegué a la cooperativa había un atraso en la contabilidad como de cinco años, ese atraso desde el punto de vista de la cuenta individual del socio en libros mayores no permitía que se tomara ninguna información precisa, por la administración de la cooperativa en manos de Incora no había mayor problema pero se hacía necesario separar la Cooperativa para una plena claridad en el manejo de los recursos”¹³.

¹² Nueva entidad que asumió las funciones del INCORA, DRI, Himat e INPA.

¹³ ENTREVISTA con Alberto Llanos, Ibid

A mediados de los 90 la Cooperativa pasó por una delicada fase de transición de empresa cooperativa mediana a una de las más grandes por indicadores económicos, programas, servicios, planes y proyecciones generando la desnaturalización del modelo solidario:

“A mediados de esta década, durante la gerencia de Antonio Gómez Hermida en el Incora, se afrontó una aguda crisis en la Cooperativa por cuanto una mayoría mecánica montada en su Consejo con oscuras maniobras entregó la administración de la empresa asociativa al control del Gerente, con una tendencia de institución clientelista; tal maniobra no pudo consolidarse pues los asociados, con el apoyo de Sintradín se movilizaron contra tal imposición, contra la irregular gestión del Gerente y el despilfarro de los recursos sociales. Fue convocada con grandes sacrificios de los delegados y se realizó una Asamblea General Extraordinaria que removió de sus cargos a los consejeros incursos en dicha maniobra y designó en su reemplazo dignatarios comprometidos con un rumbo sano y de principios”¹⁴.

CORFEINCO mantiene su tradición de ser una organización social, venida del seno de los trabajadores que promulgó siempre su no alineación al sector tradicional cooperativo, actuó de manera independiente y apoyó a los trabajadores sindicalizados en conflictos y se perfiló como una entidad que podría subvertir el orden tradicional de las cooperativas manejadas por grupos.

3.2 Elementos Conceptuales que orientan a CORFEINCO

CORFEINCO como Fondo de Empleados maneja unos principios corporativos expresados en los valores y creencias que la organización profesa y constituyen la norma de vida y el soporte organizacional.

3.2.1 Valores y principios

Los principios y valores de CORFEINCO sirven de orientación a todos sus miembros en sus actuaciones internas y externas y son difundidos en sus informes anuales y otros documentos de circulación permanente.

¹⁴ Informes de Gestión CORFINCORA. 1993-2003

Entre los valores corporativos de CORFEINCO se encuentran el sentido de pertenencia, la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad, la credibilidad, la equidad, el trabajo en equipo y el respeto mutuo.

Como principios, CORFEINCO reivindica los principios del cooperativismo y la Economía Solidaria como una empresa de trabajadores, que procura el desarrollo económico en adecuado equilibrio con su gestión social de beneficio para los asociados; que atiende con sus programas y servicios necesidades básicas de los asociados y sus familiares; que estimula la educación cooperativa y la capacitación general de sus asociados en vías a una formación solidaria y humanista; tiene como soporte la interrelación de solidaridad y apoyo mutuo con los sindicatos y organizaciones sociales y estimula la participación democrática de los asociados en la vida y gestión de la Empresa.

3.2.2 Misión

La misión de CORFEINCO se construyó con el consenso y participación de su base asociada definiendo su rumbo económico y social para saber cuál es su dirección y el concepto que tiene sobre su actividad principal de ahorro y préstamo, la calidad de sus servicios y el compromiso con la comunidad, sus empleados y su base asociada.

La Corporación Fondo de Empleados del INCODER – “CORFEINCO”, es una empresa de cobertura nacional que permite a sus asociados ahorrar parte de su ingreso base para la obtención de servicios y el apoyo a sus iniciativas económicas, de tal forma que incidan positivamente en su calidad de vida y en la de sus familias, fundamentada en la educación solidaria y en los principios cooperativos. Así mismo propicia y promueve relaciones humanas de cooperación y solidaridad como una forma de contribuir al logro de una sociedad colombiana en la cual sea posible tanto la democracia económica, social y política como el pleno ejercicio de los derechos humanos, elementos fundamentales para el progreso y transformación del país en un marco de justicia y paz verdadera.

3.2.3 Visión

La visión de CORFEINCO siempre se ha construido con las ideas y los sueños de su base asociada e instancias decisorias que muestra la dirección de la empresa como un punto de referencia para tener en cuenta en el accionar diario de todos para impulsar el compromiso y el logro de los objetivos de la entidad y entender con claridad cual es su reto y participación dentro del entorno.

Su visión es ser en el año 2005 una empresa económica y social, generadora de servicios eficientes, que brinde a sus asociados herramientas teóricas y prácticas, con los recursos económicos necesarios para que desarrollen alternativas de gestión empresarial, de proyectos productivos, que les permitan obtener ingresos adicionales para satisfacer las necesidades básicas de sus familias con proyección a la comunidad. CORFINCORA contará con una estructura organizacional dinámica y solidaria que permita estándares de satisfacción competitivos.

3.2.4 Objetivos

CORFEINCO proyecta alcanzar resultados a mediano y largo plazo con base en su misión que lograra a partir del accionar del plan de desarrollo 2003 – 2005.

El objeto social de CORFEINCO es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su núcleo familiar mediante la formación de empresa social fundamentada en los principios y valores cooperativos y solidarios, propendiendo por una integración cooperativa que coadyuve a la consolidación de la Economía Solidaria como una alternativa de cambio para construir una sociedad más justa y equitativa.

Entre los objetivos de CORFEINCO se encuentran consolidar la base asociativa sin desmedro de su identidad, procurar la solución de las necesidades económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familias, involucrar al asociado en el devenir de la entidad

y en los procesos de formación y capacitación inherentes, promover el talento humano de los asociados y los trabajadores propendiendo por el compromiso de estos con la cultura organizacional, garantizar el equilibrio económico y financiero de la entidad protegiendo el poder adquisitivo del ahorro de los asociados, fortalecer la capacidad empresarial y financiera que permita atender adecuadamente los requerimientos de los asociados y sus familias, fomentar y apoyar las iniciativas empresariales autogestionarias de los asociados, promover alianzas estratégicas para la realización de proyectos de interés común, desarrollar la integración con otras empresas y organizaciones sociales solidarias y la comunidad en general y consolidar la adopción e implantación de tecnologías informáticas.

3.3 Crecimiento crisis y recuperación de CORFEINCO en el período 1993 – 2003

CORFEINCO durante los últimos 10 años de gestión se caracterizó por un trabajo colectivo en el manejo de las diferentes áreas y en la prestación de servicios a su base asociada. Tuvo un período de crecimiento a raíz de decisiones muy bien elaboradas y tomadas por sus asociados y directivos en un entorno económico y político favorable que le llevó a proyectarse como una cooperativa con índices económicos importantes y con gran prestigio nacional. Emulando entidades financieras y olvidando sus principios y valores cooperativo le llevó a una crisis financiera y de identidad que fue rápidamente superada gracias al direccionamiento de algunos actores para retomar el rumbo y hacer los ajustes de inversión y de racionalización de sus recursos hasta lograr la viabilidad y permanencia en el sector solidario.

Paulatinamente, en un proceso gradual casi imperceptible en sus comienzos, un sector de dirigentes cooperativos y sindicales se entusiasmó con la carrera tras el crecimiento en los indicadores económicos y cayó en crecientes concesiones a la actitud financierista, incurrió en excesos en la utilización de los recursos sociales, enfatizó en una educación cooperativa para la modernización tecnológica pero con el desmedro de contenidos políticos, incurrió en manifestaciones de arrogancia como directivos, a la vez en limitaciones a la

participación democrática de los asociados de base en la vida y gestión de la Empresa común, se alejó de la Alianza Cooperativo – Sindical y se aisló de las luchas sociales. Y en el voluntarismo respecto a la gestión económica al adoptar un reglamento de crédito se estableció la línea Gran cupo 2.000 con préstamos por ocho veces el ahorro, desbordando las posibilidades reales de la Cooperativa, disparando el nivel de endeudamiento de los asociados y concentrando el crédito en una minoría, aumentando hasta niveles insostenibles el endeudamiento externo, con tasas de interés muy por encima de las de colocación por parte de la Cooperativa.(Informes de gestión. 1993 - 2003)

Durante los años 1989 a 1993 se dio al interior de la Cooperativa una discusión sobre la manera de canalizar los recursos sociales (o Fondos Comunes) hacia el crédito a los asociados, sobre el nivel adecuado de endeudamiento externo, sobre las dimensiones de la infraestructura recreacional y por tanto sobre la mejor forma de invertir recursos sociales en dicha infraestructura, sobre las formas más efectivas de participación y control de los asociados en la vida de su empresa y sobre la interrelación de la Cooperativa con su entorno en especial con las organizaciones y luchas de nuestro pueblo.

El crecimiento en patrimonio y aporte social se hace evidente al iniciar la década de los 90, uno de los exdirectivos históricos entrevistados comenta sobre el crecimiento de la cooperativa:

“Nosotros llegamos a tener casi 10.000 socios y tuvimos una campaña de afiliación porque la cooperativa abrió el vínculo para dejar de ser solamente la cooperativa de los trabajadores del Incora y permitir la afiliación primero de otros trabajadores del sector agropecuario y después de organizaciones de trabajadores y de ciudadanía en general, lo que permitió que la cooperativa tuviera una época de auge y de fortalecimiento y llegó a estar ubicada durante la década de los 90, como una de las 20 cooperativas más sólidas de Colombia. La cooperativa se embarcó en una serie de inversiones sumamente costosas que le restaron capacidad, poco circulante de caja, de recursos a la vista y empezó a fallar con servicios a los asociados; esas inversiones que se emprendieron obedecieron a un programa que tomó la asamblea con apoyo del sindicato, o sea, el sindicato participó en la toma de esas decisiones, por ejemplo, nos metimos en la construcción de un centro vacacional que salió sumamente costoso y en la compra de una casa para funcionamiento de la

cooperativa en Teusaquillo y nombramiento de funcionarios pagados por la cooperativa”¹⁵.

Según algunos entrevistados como Alcides Peñafort y Balmore Duran, CORFEINCO jugó un papel preponderante en el sector cooperativo en los años 80 y principios de los 90:

“La cooperativa durante esta etapa, ocupó un puesto importante y fue reconocida como una de las cooperativas más exitosas del país dentro del grupo cooperativo por el manejo democrático y porque formaba parte de otras cooperativas de segundo grado, de ASCOOP, del banco cooperativo y de seguros La Equidad y casi siempre nos daban algún cargo pese a que el sector cooperativo lo manejaba gente que no es de izquierda, respetando nuestra alianza sindical cooperativa como algo diferencial, incluso nos llamaban a que contáramos como era que manejábamos dicha alianza, hasta el sindicato de Ecopetrol nos invitaba para que diéramos charlas”¹⁶.

Los efectos del vínculo abierto y la carrera financierista según el actual presidente de la Junta Directiva de CORFEINCO:

“Esa apertura significó un crecimiento grande y vertiginoso, desafortunadamente no hubo una selección de los asociados, entró gran parte de la gente que no conocía que era el cooperativismo, no el socio consciente de la necesidad de participación, eso afectó notoriamente la cooperativa porque si bien es cierto que crecimos económicamente en número de asociados, ahí fue la etapa en que perdimos la ruta; esa apertura indiscriminada empezó a afectar fundamentalmente la cartera, porque entró mucha gente únicamente por sacar el crédito y no se preocupó nunca más por pagar, entonces viene la repercusión en la cartera morosa y eso va afectando la liquidez de la empresa y entró el proceso de falta de liquidez de la cooperativa. Muchos otros factores incidieron para que la cooperativa empezara a tener un comportamiento negativo que nunca antes lo habíamos visto, donde había la necesidad de hacer cola para un préstamo de dos, tres meses o seis meses; se aprovechó el tráfico de influencias para conseguir un crédito oportuno y esas situaciones eran como un círculo vicioso: no hay plata, no hay liquidez porque la gente no paga, se daban créditos de forma muy laxa sin cumplimiento de requisitos, entonces todo eso fue afectando a la cooperativa y se dieron tres años consecutivos de pérdida, donde llegamos a tener casi una pérdida del 96% de los aportes sociales, yo me acuerdo que en el año 98 cuando nosotros empezamos la política de retomar el rumbo, se hablaba más o menos de unos aportes sociales cerca de los 4.500

¹⁵ ENTREVISTA con Balmore Duran Restrepo, Expresidente Nacional de Sintradin y Exdirectivo Cooperativa Incora-Himat. Bogotá: Diciembre 4/ 2003

¹⁶ ENTREVISTA con Alcides Peñafort, Presidente Consejo de Administración Corporación empleados Incora y Cooperativa de Trabajadores Incora-Himat. Bogotá: Noviembre 24/03

millones y teníamos perdidos casi 4.400 millones, o sea estaba perdido todo el capital social”¹⁷.

La sucesiva ampliación de Programas y Servicios, centró el esfuerzo en la recreación; si bien la entidad para el servicio de los asociados contaba desde los años 80 con los apartamentos de la Costa y el de Bogotá, fue en la década del 90 cuando canalizó especiales esfuerzos y procuró recursos de considerable magnitud para ampliar la infraestructura recreacional existente al emprender la construcción de dos centros Recreacionales –uno grande- Resacas-en Melgar y otro mediano –Bella Suiza- en Villavicencio.

La historia de la crisis en la voz de uno de los protagonistas:

“La crisis se va incubando porque un sector de la dirección considera que esta cooperativa puede entrar a competir con el sector financiero y casi convertirse en un Banco pequeño, que debía dejar de lado lo que ha sido su historia. Con la desnaturalización del modelo solidario, en una transición al modelo con énfasis en lo financiero y en lo jurídico-formal se hicieron inversiones excesivas en activos improductivos y con sobreendeudamiento y créditos en gran cuantía a nuevos asociados. Ocurre un hecho que financieramente marco a la entidad, se estaba tramitando en el año 1992, un proyecto de ley para que la prima de las vacaciones que le debían a los asociados no pasara a Prosocial sino a la entidad, en ese momento se presentan estudios para construir el centro vacacional en Resacas partiendo del hecho de que todos los asociados que pertenecían al Incora y al Himat y que pidieran por escrito los tres días de la prima de vacaciones para que no pasaran a Prosocial sino a la cooperativa del Incora. Con esa realidad se diseña y se proyecta un centro vacacional, cuando el proyecto de ley se hunde por que el presidente Gaviria no sancionó la Ley y Corfincora quedó embarcada en la construcción del centro con una inversión superior a la proyectada afectada por la coyuntura. La situación empeora cuando los socios se enteran que en Resacas se ha invertido más plata y que los préstamos solo benefician a un número muy reducido de asociados y que tienen congelados más de tres mil millones de pesos en esa línea de crédito. Cuando los socios se dan cuenta que no han sido informados al no conocer la real situación financiera de la entidad, el sindicato también acepta que había tenido una conducta hegemónica y excluyente hacia todo lo que creía era crítica a la entidad y a la labor sindical; el sindicato se autocrítica de esta situación reconoce que pudo haber dado a excesos y a errores”¹⁸.

¹⁷ ENTREVISTA con Roosevelt Castro, Directivo sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva de CORFEINCO. Villavicencio: Diciembre 1/03

¹⁸ ENTREVISTA con Antonio Forero, Gerente de CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/ 03

La sola construcción y dotación de Resacas supuso una inversión aproximadamente de \$2.000 millones, parte considerable de los cuales se obtuvo en préstamo del Banco Cooperativo, los costos fijos del centro eran de considerable magnitud (pago de personal para la atención, gastos por mantenimiento, servicios públicos, impuestos etc.); al ajustarse el proyecto y variarse el plan de obras optimizando su calidad, las tarifas tuvieron que elevarse, resultando inasequibles para la mayoría de los asociados, trabajadores de ingresos bajos y medianos. El servicio y el pago de esa deuda perjudicó a la Cooperativa, los desembolsos mensuales, bimestrales y trimestrales por ese concepto restaron drásticamente el capital de trabajo necesario para la atención de los asociados.

El creciente desequilibrio entre ingresos y egresos de la Cooperativa, generó un considerable déficit de recursos y capital de trabajo con que atender los servicios programáticos, se generaron pérdidas operacionales en los servicios que prestaba la Empresa asociativa, pérdidas que en vez de ser declaradas por la dirección y administración de la Entidad se mimetizaban y no se dimensionaban ni asumían para atacar los factores que las producían.

La versión de un dirigente cooperativo y sindical testigo de excepción de esa época:

“La Cooperativa implementa un reglamento y unos programas de crédito como es el gran cupo 2000, el dinero y el capital social se concentró en pocas manos, los asociados se metieron en microempresas pero a la par vino la apertura económica y empezaron a quebrarse microempresas en el país, empezó a subirse la cartera morosa, con otro agravante, que no teníamos el dinero suficiente para prestar; en el año 91 y 92 la Corporación tenía 1.300 millones de pesos de deuda y para el año 94 la deuda ascendió a \$4.000 millones de pesos, y el dinero pedido a los bancos a un interés del 45 – 48% y nosotros la ubicábamos a nuestros afiliados 10 puntos por debajo, eso condujo a que se ocasionaran pérdidas y se polarizaron dos corrientes, una que ponía en consonancia la cooperativa con las demás cooperativas con una apertura de vínculo indiscriminado y ahorro a la vista y a competir con los bancos, una equivocación tremenda y otro grupo liderado por Sintradín que llamó a retomar el rumbo o sea volver a ubicar la cooperativa en el sentido genuino del cooperativismo”¹⁹.

¹⁹ ENTREVISTA con Leonel Pastas Campaña, Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora-Himat. Presidente Comité Seccional Pasto y dirigente Nacional Sintradín. Villavicencio: Diciembre 01/03.

El crecimiento y la emulación que la Cooperativo quiso hacer al sector financiero tradicional, desnudó debilidades como la baja capacidad técnica y de manejo de herramientas financieras, administrativas, comerciales para enfrentar la competencia de un medio tan agresivo y cambiante como el mundo de las finanzas. Empieza a deslegitimar a los dirigentes de la organización, se entró en un estado de incertidumbre y se perdió la credibilidad en el grupo de dirección, pero también hizo tambalear los cimientos de un proyecto construido treinta años atrás.

La Cooperativa venía desde los 80 con una adecuación tecnológica limitada que en los inicios de los años 90 era obsoleta a las necesidades de una empresa de la época y para los años 95 – 96 se agudizó el problema porque no ofrecía información confiable para la toma de decisiones y proyecciones económicas.

En los años 1996 y 1997 se conoció el real desequilibrio en la Subgerencia financiera; las falencias en esa importante unidad operativa no tenían solo que ver con la falta de una adecuación sistematizada al Plan Único de Cuentas (PUC) establecido por DANCOOP sino también se constató la falta de un procesamiento contable ajustado a los requerimientos técnicos, el uso y abuso de lo que se llamaban “cuentas costales” lo que se denomina el “macheteo” en las cuentas. A ello se agregaba los retardos y/o las omisiones en los informes al DANCOOP y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, así como las inconsistencias en el procesamiento de la información.

En 1995 la crisis por el sobreendeudamiento de la entidad y por las pérdidas generadas en el Centro Recreacional Resacas, la cooperativa emprendió una fase de profundos ajustes inicialmente en el bienio 1996-1997 y subsiguientemente en el marco del plan de desarrollo gerencial 1998 - 2000. Tales ajustes y ese plan se encaminaban primordialmente a superar el desequilibrio económico y financiero, depurar la contabilidad, implementar una nueva sistematización, implementar una reestructuración administrativa, optimizar los servicios; desarrollar los niveles de participación y desplegar tanto una educación cooperativa como

capacitación idónea. El propósito era, en definitiva alcanzar niveles de eficiencia y eficacia que posicionaran la empresa permitiéndole afrontar decorosamente los desafíos de la época.

En el año 1997 la Cooperativa pagó a las Instituciones financieras un total de \$1.361 millones de los cuales \$644 millones correspondieron a intereses y comisiones y solo \$717 millones a capital. Y no obstante ese descomunal pago (para la dimensión de la empresa), el total de la deuda, disminuyó de \$3.798.2 millones a \$3.081.8 o sea, solo en \$716.4 equivalente a un 18.9%. El servicio de esa deuda, consumió una parte considerable de los recaudos globales de la Cooperativa, limitó severamente el capital de trabajo para atender el servicio de préstamos y otras necesidades de los asociados que la Empresa trabajó a media marcha. Se mantuvieron en general los servicios por las diferentes líneas pero, indudablemente que con baja notoria en el número de préstamos tramitados.

Empezó una tendencia a la disminución de los afiliados (de 9794 a Dic/95, se pasó a 8670 en Dic/96). Culminó la Cooperativa en 1997, con 6.410 asociados, frente a diciembre/96 hay una disminución de 2.289. Los retiros fueron 197 voluntarios y 2.450 forzosos; de los retiros forzosos, 973 correspondieron al programa de saneamiento de cartera morosa y 1.280 al plan de depuración de la base social que venía desde años atrás con un gran número de asociados nominales pero que nunca hicieron abonos, o que pagaron una o varias cuotas y no volvieron a cancelar.

Durante 1998 se continuó el proceso de depuración de la Base Social; de 6.410 asociados registrados a diciembre 31 de 1997 se culminó el año 1998 con 5.104. El proceso de retiros forzosos obedeció a gestiones de recaudo de cartera morosa (250 casos) y a la tarea de depuración de la base social (74 casos).

La pérdida del ejercicio /97 fue de \$1.095.826.833. Para tal resultado financiero influyeron factores tales como las pérdidas sobrevenidas de vigencias anteriores y que se contabilizaron en la vigencia/97 por \$261 millones que correspondieron en lo fundamental a depuración de cuentas del balance desde 1992 hasta 1995; la circunstancia de que en el

año 1996 la deuda con Instituciones Financieras solo se pudo disminuir en un 15.95%, manteniéndose aún vigente en una muy alta cuantía, con su repercusión en el estado del Resultado.

Finalmente en marzo de 1998 se formalizó su venta al transferir su dominio, por imperiosa obligación legal en materia contable, hubo que hacer acusación inmediata y total en la vigencia de 1998 de unos gastos diferidos correspondientes a los intereses pagados por el préstamo para la construcción y dotación en Resacas, acusación que contablemente se tradujo en una pérdida del orden de \$2.000 millones en el ejercicio financiero de tal año y la inevitable incidencia de los gastos de personal por liquidación de trabajadores de RESACAS, con motivo de la negociación y entrega de tal Centro.

Los retiros de la Cooperativa durante el año 1997 tuvieron su explicación por la incertidumbre de la Cooperativa en el ciclo que atravesaba, la escasez de recursos para la atención de la demanda de servicios y los resultados operacionales, la crisis de credibilidad en el Sector Cooperativo por la quiebra de algunas instituciones, crisis que además era magnificada por los medios de comunicación al servicio del Sector Financiero; sin duda el factor que incidió mas negativamente contra los esfuerzos por reestablecer el equilibrio económico de la Empresa Asociativa era el altísimo costo financiero de la deuda con BANCOOP que a diciembre 31 de 1996 era de \$ 2.747 millones; durante el año 97 se pagaron en total \$ 1.022.766.858 y de ese pago global \$ 482.388.574 (47.16%) correspondieron a intereses.

La entidad le tocó provisionar el total de las Inversiones en BANCOOP, FIDUBANCOOP e INVERTIR en razón a que dichas entidades se encontraban en procesos de liquidación y se constató que los aportes sociales no eran recuperables, discriminados así: BANCOOP \$520.171.346, FIDUBANCOOP \$14.058.101, INVERTIR \$ 496.337 para un TOTAL \$534.725.784 .

Para el año 1999 el patrimonio no aguantaba mas pérdidas, la confianza de los asociados no soportaba falsas expectativas ni medidas que no surtían los efectos deseados. Con éste panorama surge la apropiación y puesta en práctica de la Ley 454 y las normas de regulación financiera que abocaron a COPINCORA a la adecuación perentoria a un marco económico, y jurídico que afectaba la golpeada Cooperativa. Para este año el saldo de las pérdidas generadas en los años anteriores correspondía a \$(3.964.258.174) discriminados así:²⁰

PERDIDAS AÑO 1997 Y ANTERIORES	\$ 154.869.626
PERDIDAS AÑO 1998	\$ 2.879.203.415
**REVERSION DEPURAC. PATRIM.1998	\$ 1.138.399.556
COMPENSACION PERDIDAS 1999	\$ (208.214.433)

Una de las causas del desplome de la entidad fue la transición de un modelo gerencial financierista hasta el año 1995, a una gerencia enmarcada en el cumplimiento de lo jurídico y social, hasta el año 1998, con serias limitaciones en el área económica y con un largo período de transición. En 1999 se da un ajuste al modelo gerencial, de un modelo gerencial financiero a un modelo con énfasis en lo económico y social, que se encargara de hacerle frente a la crisis generada por las administraciones anteriores.

3.3.1 Factores Internos que generaron la crisis

En este período el Programa de Recreación por el deseo de servir a los asociados y sus familias, se consideró asegurada la perspectiva de los Centros suponiéndose que habría de alcanzarse un nivel de utilización que compensara los costos y gastos, que posibilitara el punto de equilibrio pero se sobrestimó la capacidad económica de los trabajadores en general para recrearse y acudir a los centros de Resacas y Bella Suiza.

²⁰ Informe de gestión Corfincora. 1993 - 2003

“No dimensionar tan importante variable implicó falta de mayor cálculo económico y conllevó voluntarismo en la toma de decisiones pues, se mantuvo igual el plan de construcción de Resacas como si nada hubiera variado, como si efectivamente fueran a tenerse ingresos por la administración de los recursos que el proyecto de la ley preveía y como si los trabajadores del Incora y del Himat fuera a tener el mismo incentivo para la utilización del centro recreacional. En definitiva se procedió a construir Resacas en un entorno desfavorable, sin ajustar la magnitud de la inversión a la nueva circunstancia y sobre todo endeudando a la cooperativa, con el agravante de que la no refrendación del proyecto de ley disminuyó la posibilidad del grueso de los asociados (funcionarios del Incora) de utilizar los centros recreativos, en especial Resacas, al no poder cruzar los costos de utilización con los valores que de sus primas y vacaciones se proyectaba transferir a la cooperativa para su manejo”²¹.

Los niveles de ocupación en Resacas fueron muy inferiores a lo proyectado; tal subutilización, unida a la causación de unos costos fijos por la operación del Centro, determinó la generación de pérdidas económicas significativas, agravado por los altos costos financieros del préstamo otorgado por el Banco Cooperativo para construir Resacas.

La ampliación de la base social que se venía dando con la semiapertura del vínculo asociativo obnubiló el análisis, lo que llevó a subestimar la realidad real de que tal apertura del vínculo conduciría a que del total de asociados se tuviera un considerable número sin sentido de pertenencia y compromiso para entender que el disfrute de derechos implicaba el cumplimiento de deberes. Fue así como aumentaron los asociados de mero nombre, que no cumplían con la cancelación de sus aportes e incluso obtenían préstamos olvidándose después de su amortización, ello condujo a un incremento significativo de la cartera morosa, situación especialmente que se hace crítica con los créditos del “Gran cupo 2000”, de considerable cuantía.

²¹ CANEVA, Julio Roberto. CORFINCORA una historia para contar. Bogotá, Diciembre 2003

Una constante de CORFINCORA ha sido el trato flexible con los deudores, evitando al máximo la iniciación de procesos ejecutivos, e iniciados estos en casos extremos, procurando un arreglo antes de llegar a remates, siendo esta actitud y práctica comprensibles en un contexto solidario y humanista como el de la Cooperativa. Sin embargo llegaron a extremos de paternalismo y un cierto número de deudores abusó de la benevolencia cooperativa, atentando contra el patrimonio de la Empresa común y contra los derechos de los otros asociados, por cuanto que al persistir en incumplimiento de sus obligaciones, afectaron la rotación de cartera, disminuyendo los recursos tanto de Fondos Comunes como del Fondo de Vivienda.

Los errores financieros por el desbordado crecimiento de asociados sin compromiso social y cooperativo y que solo llegaban para sacar ocho veces lo que depositaban como ahorros lo recuerda el actual presidente de CORFINCORA:

“La cooperativa para poder cumplir esa oferta, tenía que endeudarse con los bancos a pérdida, con tasas de intereses cambiantes, con la DTF más tantos puntos, mientras la cooperativa trabajaba con una tasa de intereses fija, (...) la pérdida consecutiva durante tres años era que un parámetro de evaluación normalmente en la gestión de la cooperativa era la actividad de ahorro y el margen de intermediación; manteníamos siempre una tasa entre 20 y 26% máximo, entonces cuando la cooperativa ofrecía tantos recursos al 20 o al 22% la gente quería sacarlos, la cooperativa no tenía esa plata para prestar y entonces recurría a un banco a tasas que llegaron hasta un 48%”²².

Dado el serio problema de iliquidez originado en el gravoso servicio de la desbordada deuda de la cooperativa con Instituciones financieras, un objetivo estratégico fue el disminuir tal deuda mediante la venta de algún o algunos de los activos de la Empresa para - con el producido de tal negociación - principalmente abonar a capital para disminuir la carga económica por intereses pagados y rebajar drásticamente el monto que se venía pagando con afectación severa del capital de trabajo de la Cooperativa.

²² ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

Errores estratégicos de la dirección de la cooperativa y el cambio de rumbo de lo social a lo financiero incidieron en gran medida en la incubación de la crisis:

“Otro error fue el de comenzar a crecer en número de socios de una manera indiscriminada sin tener la estructura suficiente, por ejemplo, a nivel de cobro, reclutar gente como asociados y prestarles dinero prácticamente sin controles y sin garantías, la cooperativa pecó me parece que de ingenuidad por no poner otro calificativo, me parece un error estratégico el que cometieron algunos dirigentes de la cooperativa en ese momento al intentar llevar la cooperativa del sector de servicio a los trabajadores para convertirla en una empresa financiera, entrar un poco en la dinámica de agrandar la cooperativa, irla volviendo un pequeño banco, que algunos llamaron el error de la concepción de “gigantismo”, que hizo pensar que éramos muy grandes y muy poderosos”²³.

Las decisiones de endeudamiento y el poco control de la Junta de Vigilancia y la entrega de facultades del consejo a la Gerencia son posibles causas internas de la crisis según un expresidente de CORFINCORA.

“(…)otro aspecto es que la cooperativa y los órganos de dirección de aquella época y ahí cabe mucha responsabilidad no solo a la cooperativa sino también al sindicato fuimos muy laxos, nunca el Consejo de Administración, actuó de una manera responsable y todas esas facultades que tenía la administración estaba llevando a una sobredimensión en el endeudamiento supremamente peligrosa. La decisión más desafortunada de la Gerencia fue haber llevado a nuestra organización por ese despeñadero del endeudamiento con el sector financiero. Comenzó a solicitar la Gerencia sobregiros en los bancos con la autorización del Consejo y luego autorizaciones para endeudamiento y el Consejo le daba el poder”²⁴.

En esta etapa la comunicación, era deficiente y desarticulada que no permitía la articulación y la cohesión entre los grupos de trabajo, generando islas e interpretaciones particulares del trabajo y de toda la filosofía de la Cooperativa, con una participación marginal de los trabajadores en la gestión y resultados de la empresa, aunque existían espacios para expresar propuestas, ideas e inconformidades; no había la capacidad para ordenarlos y darles respuestas.

²³ ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente Sintradin y Exdirectivo Nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

²⁴ ENTREVISTA con Felix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA. Ibagué: Diciembre 03/03

Las disputas internas entre el sindicato y la dirección de la cooperativa; la afectación de la alianza cooperativo sindical inciden en la agudización de los problemas financieros y de credibilidad según lo cuenta un entrevistado:

“Hubo varios períodos críticos en los inicios con grandes dificultades, pero es finalmente la que reventó en 1.995 cuando la Alianza Sindical – Cooperativa tuvo una fuerte crisis, una confrontación entre directivos de la cooperativa y directivos del sindicato que habíamos sido siempre aliados, surgieron diferencias que fueron tomando un rumbo muy desafortunado y que terminó generando una crisis muy fuerte al interior de la cooperativa, una crisis que yo creo prácticamente contribuyó a que la cooperativa empezara a venirse abajo y surge un malestar en el sindicato, en los asociados por las dificultades para prestar los servicios. La actitud y los comportamientos de Antonio Forero llevaron a una confrontación sumamente fuerte, que dio lugar a enfrentamientos entre quienes habían sido amigos de tantos años, creando un desconcierto grande entre los asociados, hasta el punto que después de la asamblea de 1995 en que el sector directivo de la cooperativa sale derrotado por el sindicato hay un desconcierto muy grande entre los asociados y se generan una serie de desafiliaciones sumado a la situación económica sumamente crítica.”²⁵.

La falta de perfil empresarial y financiero de los integrantes del Consejo de Administración y la falta de renovación de directivos también incidieron en esa etapa según un expresidente de la Junta Directiva de la Cooperativa:

“Pienso que en ese tiempo hubo fallas, los integrantes del Consejo de Administración eran la mayoría ingenieros agrónomos, técnicos administrativos que no conocían la parte administrativa, perfiles equivocados para manejar la entidad financieramente y en últimas quien tomaba o hacía las recomendaciones era el Gerente, que supuestamente era quien manejaba el tema financiero”²⁶.

Uno de los principales factores internos que generaron la crisis fue el manejo de las contradicciones y conflictos internos:

“Un aspecto que afectó grandemente es que nunca medimos ni hicimos un ejercicio de cómo resolver los conflictos internos entre nosotros, nosotros siempre estábamos acostumbrados a que los conflictos venían del patrón o del Estado que para efectos

²⁵ ENTREVISTA con Balmore Duran, Expresidente Nal. Sintradin y Exdirectivo Cooperativa Incora-Inat. Bogotá, Diciembre 4 de 2003

²⁶ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

es casi lo mismo, pero tiene algunas variantes y nos habían intentado acabar por todos los medios; a la entidad la han intentado acabar no una sola vez y no de una sola forma, y siempre contrarrestaremos esas situaciones, pero nunca hicimos el ejercicio de qué hacer si dentro de nosotros surgían contradicciones en el seno de la organización y fue así que en el año 1994 y 1995 se dio una pugna muy mal abordada por las partes que tenían contradicciones, afortunadamente fue tres años antes de que llegara la crisis al sector, o nos hubiéramos acabado. Cuando quisieron intervenir para acabarnos en el año 99 ya habíamos superado la crisis interna nuestra, yo creo, que de esas crisis aprendimos y en lugar de salir debilitada la entidad salió más fortalecida. Sintradín con el slogan de retomar el rumbo, reconoce que las cosas que están mal también son su culpa (...) Cuando el sindicato asume que ya no van a haber ni personas vedadas o criticadas porque pregunten que tampoco tiene una verdad única y esta dispuesto a analizar con todos y a encontrar la salida. Creo que todos somos concientes que lo peor no fue la crisis, sino el manejo que se le dio a la crisis y que no hay que tenerle ningún miedo a quien critica, cualquier posición o a cualquier directivo y que por mas difíciles que sean los momentos siempre debe contarle la verdad a sus asociados, la gente confió que la entidad era capaz de salir adelante y se comprometen a apoyarla en ese nuevo rumbo que tomó efectivamente a partir del año 1995 y que sus propios socios ayudaron a diseñar.”²⁷.

3.3.2 Factores externos que generaron la crisis

“Las circunstancias del entorno eran desfavorables por varios aspectos a nivel general, la crisis económica agudizada en el país conducía al colapso de miles de empresas en los diversos sectores, la tendencia neoliberal prevaleciente en el mundo, en América y en Colombia reducía cada vez más los espacios para los proyectos económicos empresariales de los trabajadores, así como de los pequeños y medianos empresarios. El cooperativismo y el movimiento solidario estaban sumidos en el marasmo económico, administrativo, ideológico y de credibilidad sobrevenidas especialmente por la grave crisis desatada en el Sector Financiero Cooperativo, que llevo al colapso mas de 44 Cooperativas financieras, las más grandes del país e hizo desaparecer los bancos del Sector Cooperativo. La medida se producía en una coyuntura en la cual los de por si escasos elementos de integración cooperativa se habían venido a menos dentro del sector y en muchas personas cundía el criterio desesperanzado del sálvese quien pueda. El Incora y otras instituciones oficiales de

²⁷ ENTREVISTA con Antonio Forero, Gerente de CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/03

las cuales hará parte la mayoría de los asociados, estaban siendo reestructuradas y la implementación de la política neoliberal de desmantelamiento del Estado, o sea que nos debatíamos en crisis dentro de un sector y una entidad sumidos, a su vez, en crisis”²⁸.

Uno de los principales líderes y dirigentes sindicales y que orientó las acciones y la recuperación de la cooperativa ubica las altas tasas de interés y el endeudamiento en el sector financiero como uno de los principales factores externos considera que el crecimiento desmedido en el endeudamiento externo con las Instituciones Financieras cercano a los \$4.000 millones en Junio/95 y los gravosos costos financieros incidieron fuertemente en la iliquidez de la cooperativa:

“Fueron las altas tasas de interés porque la cooperativa se endeuda en un momento en que el sector financiero arranca un camino de franca especulación, donde el peso comienza un proceso de devaluación muy grave y donde las deudas se multiplicaron rápidamente de una manera exorbitante, al punto de llevar a la cooperativa a no ser capaz de cumplir oportunamente algunas obligaciones financieras y a tener que vender algunos activos para poder pagar deudas. La crisis del sector financiero afecta directamente a la cooperativa con ese desbocamiento de las tasas de interés y a su vez con una contrapartida de los trabajadores que se protegieron con las tasas bajas de interés de la cooperativa, pero la cooperativa pagaba esa diferencia entre la tasa de interés comercial y la tasa de interés que le pagaba el socio compensándola contra sus ingresos, haciendo un verdadero papel social pero con una cantidad de dinero que la cooperativa llegó a deber y muy difícil de compensar. por eso la cooperativa entra en crisis porque se endeuda en un momento inoportuno intentando ampliar sus servicios”²⁹.

Otro testigo de excepción y expresidente de la Junta Directiva de CORFINCORA frente al equilibrio entre lo social y lo económico plantea que la cooperativa se desvió por falta de una racionalidad económica, capitalista:

“(…)sucedió un fenómeno en el país muy grave, que actuamos y administramos con los criterios cooperativos, pero en la racionalidad económica en los procesos de producción de los servicios, de distribución, de consumo y de acumulación, nos guiamos por principios económicos capitalistas; me parece que hay ahí una contradicción grande y eso entonces lleva a que no haya ni exista una coherencia y por eso en la racionalidad económica se actúa de una forma capitalista, pero no

²⁸ CANEVA Julio Roberto,. CORFINCORA una historia para contar. Bogota: Diciembre 2002

²⁹ ENTREVISTA, Javier Orozco Expresidente Nacional Sintradin y Exdirectivo Nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

podemos olvidar que nosotros somos una empresa, es verdad, que somos económica pero somos ante todo sociales, entonces hay ahí una gran contradicción, yo no entiendo cómo por ejemplo a los socios había que cobrarles tasas de interés a veces dando al techo de la usura y que el mismo tratamiento que se le da a un socio a veces en la parte financiera es casi igual que el tratamiento que un banco le da a un cliente o sea nosotros somos cooperativa y pienso que en esa racionalidad económica hay que meterle el componente de solidaridad, de cooperación y de ayuda mutua, entonces el factor externo es que los bancos le aplicaron altas tasas de interés; y la cooperativa tuvo que pignorar la cartera y eso generó desconciertos entre los socios por que se perdieron garantías y pagares generando caos en la contabilidad”³⁰.

Sólo a partir del año 1996 se intentó poner freno al endeudamiento externo de la Cooperativa luego de una forzada renegociación de la deuda. Esa renegociación de la deuda con trámite de un préstamo ante BANCOOP hubo de hacerse para evitar el bloqueo financiero de la Cooperativa dado que se tenían obligaciones vencidas por más de \$1.100 millones y era inminente el reporte de la cooperativa ante la Superintendencia bancaria con graves implicaciones para la Entidad y sus asociados.

La falta de control y supervisión del Estado ayudó a que se presentara la crisis de la cooperativa:

“Como anecdótico a la cooperativa nuestra nos la intervinieron en el año 2.000, cuando nosotros ya llevábamos tres años en la política de retomar el rumbo y nos vinieron a intervenirla cuando nosotros prácticamente ya estábamos saliendo, no se dieron cuenta de la crisis que habíamos vivido, o sea la crisis nuestra grave, fue por allá en el año 97 – 98 donde teníamos tres años consecutivos de pérdida y ahí no intervino; la ley establece que cuando una empresa cooperativa o una empresa de Economía Solidaria lleve tres años consecutivos de pérdida tiene que intervenirla y nosotros tuvimos tres años de pérdida y no hubo ninguna intervención, cuando ya empezamos a dar utilidades prácticamente llevábamos dos años ya dando, no digamos utilidades, pero por lo menos recuperando pérdidas (.....) estaba dando excedentes nos intervienen, entonces es la absoluta falta de control del Estado”³¹.

³⁰ ENTREVISTA con Félix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA. Bogotá: Noviembre. 3/03

³¹ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

3.3.3 Intervención para liquidación y resultados

Mediante Resolución No. 0660 del 28 de mayo de 1999, el DANSOCIAL (antiguo Dancoop) tomó posesión de la cooperativa para su liquidación. Esta medida inesperada por cuanto la cooperativa gracias al esfuerzo de todos sus asociados, así como de sus organismos de dirección y control, venía asumiendo con éxito un Plan de Ajuste concertado desde el año 1998 con DANSOCIAL, encaminado a superar las dificultades económicas y que ya venía dando resultados positivos.

En el proceso de la intervención COPINCORA tuvo gastos adicionales por \$134.8 millones que a los \$177 millones de excedentes del ejercicio 1999 mostraron claramente que podían haberse obtenido excedentes superiores a 311.8 millones de pesos, sin tener en cuenta lo que psicológicamente influyó la intervención para que se retiraran de la Cooperativa algo más de 300 asociados y para que una parte no cancelara las obligaciones, no solamente por efecto de la crisis sino por el temor respecto al futuro real de la Entidad. En esta etapa se hizo énfasis en la actividad financiera, desestimando los servicios de consumo, salud, educación, recreación, seguros y solidaridad, ante un evento tan traumático el ahorro disminuyó drásticamente y generó problemas de iliquidez.

Una de las razones verdaderas para que el DANSOCIAL haya emitido la Resolución contra la cooperativa eran los honorarios de los liquidadores en tan sólo un año ascendió a no menos de 400 millones de pesos que, obviamente no los pagaría el DANSOCIAL, sino que serían sustraídos del patrimonio social de la cooperativa. Al desangre económico de COPINCORA se sumaron los altísimos honorarios del Agente Especial y la Revisoría Fiscal de la intervención (\$21 millones mensuales), y se agregó el desmantelamiento laboral de la empresa asociativa, a fin de llevarla a su liquidación.

La Resolución que expidió DANSOCIAL tenía serias inconsistencias en los datos económicos desconociendo los informes y resultados del Plan de Ajuste que de haberse tenido en cuenta, habrían imposibilitado la arbitraria decisión de la intervención. Frente a

esta tenía gran viabilidad jurídica un Recurso de Reposición de ser refutable dicha Resolución; y por tanto fueron muy importantes las acciones políticas, entre ellas, la más urgente y efectiva la pronunciación de los asociados rechazando esta medida y pidiendo su revocatoria.

La Resolución, en uno de sus apartes planteaba que se concedían seis (6) meses para superar las causas que daban origen a la medida, cuando sólo mencionaron una, la contemplada en el literal g del artículo 114 del Decreto 663 de 1993, que textualmente dice: “cuando se reduzca su patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito”, sin embargo esta causal no era aplicable a las cooperativas, menos para el caso de COPINCORA, que se rige por las leyes del sector y el propio Estatuto, que en su artículo 40 establecía que “el monto mínimo de aportes sociales de la cooperativa será de mil doscientos millones de pesos el cual no será reducible durante su existencia” y ni en los peores momentos de la Cooperativa ocurridos hasta el año 1998 se había disminuido el patrimonio a cifras cercanas a lo contemplado en el estatuto. La medida de intervención para administrar iba, en contravía de lo legalmente establecido en la Ley 79 de 1998 que en su artículo 151, parágrafo tercero, dice textualmente: “Las funciones de inspección y vigilancia no implican por ningún motivo facultad de cogestión o intervención en la autonomía jurídica y democrática de las Cooperativas”.

Según el actual Presidente de la Junta Directiva se genera un problema muy serio con DANSOCIAL frente a la intervención para liquidación porque habían otras intenciones y es muy importante plantearlo por su vigencia histórica:

“Muchas intervenciones que hizo Dansocial tenían unos fines oscuros, la información que se tenía era que normalmente ellos le ponían el ojo a una empresa que no era viable para intervenirla, mirando que activos fijos tenía y con base en eso actuaban, pero había la posibilidad de pronto de un posible negociado con esos activos fijos, nosotros teníamos unos activos fijos considerables que eran una posibilidad buena para ellos; pero con el tiempo empezó a molestarles, porque de

muchas empresas de Economía Solidaria que habían intervenido no hubo protesta alguna, no tenían una base social que las defendiera”³².

La administración de Fecofin, (entidad que hacia la intervención) lejos de haber contribuido a mejorar la situación de COPINCORA, había incrementado ostensiblemente sus gastos, dado lo oneroso de sus honorarios y continuaron con el Plan de Recuperación y Ajuste que la Cooperativa ya venía cumpliendo, es por ello que la Junta Nacional de Sintradín junto con el Comité Prodefensa de COPINCORA se dieron a la tarea de fiscalizar la gestión de Fecofin y reactivaron sus actividades de presión para lograr la devolución de la empresa.

Desde la Alianza Cooperativo Sindical, las Juntas Directivas Seccionales de SINTRADÍN, los Administradores y Comités Cooperativos definieron estrategias y acciones para la recuperación de la cooperativa, direccionaron y lideraron acciones como la recolección de firmas de los asociados rechazando la medida; recolección de apoyos de todos los trabajadores, organizaciones solidarias, llamadas de personalidades públicas al Director de DANSOCIAL, mensajes a la Presidencia de la República, al Ministerio de Hacienda, a la Superintendencia de la Economía Solidaria y DANSOCIAL reclamando la inmediata devolución de COPINCORA a sus dueños haciendo evidente ese sentido de pertenencia de la empresa.

Dentro de este marco se mostró como hecho significativo la respuesta de mas del 94% de los asociados que respaldaron con su presencia en diferentes formas y grados su compromiso con la entidad y que contaron además con la colaboración decidida de organizaciones como SINTRADIN, con lo cual se validó una vez más la Alianza Cooperativo Sindical y con un significativo número de organizaciones como API, ASCOOP, Unión de Cooperativas del Llano, Cooperativas del Huila, Cooperativas Petroleras y diversos sindicatos así como otras organizaciones cooperativas, sociales, campesinas e indígenas que apoyaron y estuvieron prestas en las tareas en pro de la recuperación de la Cooperativa, además se orientó a la disminución de gastos

³² ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

racionalizando los correspondientes a personal y controlando los gastos generales para que no desbordaran el presupuesto aprobado para la vigencia del 2000.

También es significativa la intervención del Dr. Carlos Ossa Escbar, Contralor General de la Republica, de los congresistas Gustavo Petro, José Luis Mendoza, Luis Humberto Gómez Gallo, Marceliano Jamiroy y Francisco Rojas Birri, quienes preocupados por la situación contribuyeron a que fuera devuelta.

3.3.4 Recuperación y superación de la crisis

Se adelantaron en esta etapa varias acciones legales y una denuncia penal por el presunto delito de prevaricato, ante la Fiscalía General de la Nación y sin embargo, aunque se creía que por la vía jurídica podían ser reconocidos los derechos y demandas, desde DANSOCIAL continuaban las acciones que podrían llevar al fin de la Cooperativa.

Otra actuación preocupante fue la emisión de un Auto por el cual DANSOCIAL desconocía todo lo aprobado en la Asamblea Nacional de Delegados en el año 1999, por cuanto no se reconocía la capitalización que era uno de los requisitos que contemplaba el Plan de Recuperación y Ajuste para viabilizar la empresa y rechazaba la modificación de estatutos, obligando a COPINCORA a convertirse en cooperativa financiera. Una vez conocida la negativa por parte de DANSOCIAL, se impulsó de manera inmediata y urgente la tarea de que cada asociado manifestara por escrito su autorización de la capitalización y así fue que se trasladaron los ahorros contractuales permanentes de cada asociado al aporte social.

Ante el Auto se presentaron dos Recursos a DANSOCIAL, uno firmado por el Gerente de Fecofin, gracias a la presión e insistencia de los miembros de la administración de la cooperativa y otro presentado por dos asociados de COPINCORA. Al mismo tiempo, se presentó un Derecho de Petición dirigido al Superintendente de Economía Solidaria, donde varios asociados solicitaban en los mejores términos fuera devuelta la Cooperativa. Finalmente, la Junta Nacional de Sintradín se reunió con el director de DANSOCIAL y con

el Gerente de Fecofin, para manifestarles el grado de disgusto que se estaba dando tanto en los asociados/as de todas las 27 seccionales como en la organización sindical y que lo más conveniente era la restitución de los órganos de dirección y control, así como de la administración de la Cooperativa.

Fruto de esa reunión se logró un acercamiento hacia lo que podría ser una pronta solución para la empresa, ya que el Director de DANSOCIAL manifestó su disposición para agilizar el proceso de estudio y evaluación del estado de COPINCORA, de tal forma que se posibilitara tomar una decisión definitiva por parte de la Superintendencia y tener una repuesta a los Recursos interpuestos ante el Auto.

Para contrarrestar las dificultades para una pronta devolución de la Cooperativa se diseñaron varias estrategias que vale la pena mencionar en este estudio:

“Se realizó una acción de dos días (17 y 18 de junio/99), consistente en “tomas pacíficas” a las sedes de DANSOCIAL en todo el país, por parte de asociados y afiliados al sindicato para llamar la atención de los medios de comunicación y la ciudadanía y presionar la resolución favorable y pronta del recurso interpuesto. Esta actividad fue complementada el día 17 con la movilización de trabajadores y asociados, en el marco de un Paro Nacional Estatal con concentraciones en las sedes de DANSOCIAL; estas acciones de carácter político y de acompañamiento desarrolladas en todo el país permitieron que los asociados mantuvieran la calma, la confianza y el ánimo en alto”³³. Otra acción aprovechando una investigación que estaba en la Procuraduría sobre DANSOCIAL que cursaba con una demanda por sustracción de materia a unas cooperativas se pidió apoyo al sindicato de la ETB para intervenir las líneas telefónicas y se descubrió que los liquidadores tenían intereses económicos sobre la cooperativa. Esta información fue una prueba de que ellos querían liquidar la cooperativa y vender los activos; eso fue un factor que jugó a favor nuestro porque logramos demostrar y obligar a una conciliación y negociación que evito la liquidación”³⁴.

Luego de distintas acciones adelantadas por los asociados y organizaciones afectas a la causa solidaria, el DANSOCIAL concede parcialmente la razón a las solicitudes hechas y en una decisión sin precedentes revoca la Resolución No. 0660 de Intervención para

³³ Circular No. 18. Junta directiva Nacional. Sintradín. Bogotá. Junio 1999

³⁴ ENTREVISTA , Javier Orozco. Expresidente Nacional Sintradín y Exdirectivo Nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04.

Liquidación y adopta la de administrarla, a través de la Resolución 0749 del 23 de junio de 1999, medida que se extiende por seis meses y que le abrió posibilidad a su recuperación definitiva. En la Asamblea de Delegados se aprobaron propuestas como la aplicación del debido control social por todos mientras duró la administración delegada para evitar que se socavaran los principios y valores que la Cooperativa hasta entonces había practicado.

Los esfuerzos mancomunados para la recuperación de la Cooperativa hicieron que DANSOCIAL devolviera definitivamente la empresa a sus asociados en el primer semestre de 2000:

“El director de DANSOCIAL se comprometió a devolver la cooperativa en ocho días, y a los ocho días hicimos garante al doctor Rodrigo Villalba, que había sido Gerente del Incora y ahora estaba en el Ministerio y al doctor Carlos Ossa, y el día viernes recibí un fax con el acto administrativo por el cual nos devolvían la cooperativa”³⁵.

Una síntesis de esta denodada lucha y demostración palpable del sentido de pertenencia y de la eficacia de la Alianza Cooperativa Sindical es presentada por uno de sus protagonistas:

“Se adelantó un trabajo arduo con la comprensión y el apoyo de los estamentos asociados, activistas, directivas y trabajadores en las Seccionales y en Bogotá. Ello hizo posible ciertos logros en diversos órdenes del quehacer económico y social de COPINCORA para avanzar en una gradual pero firme recuperación de la Cooperativa con la consciente disposición de la mayoría de los asociados a rodear su entidad para superar las dificultades y la austeridad administrativa adoptada por la decisión de vender los activos improductivos. La movilización de los asociados de COPINCORA con el íntegro respaldo de Sintradín aunada a la interposición de recursos jurídico-legales al respaldo de ciertas personalidades y a la solidaridad de algunas organizaciones sindicales, agrarias, sociales y del cooperativismo contrarrestaron la intervención.”³⁶.

³⁵ ENTREVISTA, Leonel Pastas, Exmiembro de la Junta Directiva y miembro seccional de CORFINCORA. Villavicencio: Diciembre 1/03

³⁶ CANEVA, Julio Roberto CORFINCORA una historia para contar. Bogotá: Diciembre/02

En el año 2000 por las incidencias de la Ley 454 del 98 sobre las Cooperativas, conforme al Decreto 1481 de 1989, la Superintendencia de Economía Solidaria aprobó la transformación de cooperativa a Fondo de Empleados condicionada al cumplimiento de varios requerimientos que se cumplieron satisfactoriamente así:

Capitalización por \$1.500.000.000 a julio 31/2000, se supero la meta, llegándose a \$1.604.803.394.

Arreglo de la deuda con el Megabanco, se logró hacer un abono de \$200.000.000 y se refinanciaron \$1.000.000.000 a un plazo de 60 meses con amortización mensual en cuanto a capital.

Venta de Activos Improductivos para la venta de acciones a diciembre 2000, tener un capital de \$5.200.000.000, tener depósitos por \$4.145.940.000, y una cartera vigente de \$8.477.800.000, y los resultados logrados fueron: Capital por \$5.930.000.000, depósitos por \$4.233.000.000.000, cartera por \$9.748.000.000.

Se exigía que la Cartera morosa a Diciembre 31 del 2000 no superará el 11.6% y esta se consolidó en 9.12% para esa fecha.

Los gastos de personal no podían superar el 30% de los ingresos y los gastos generales al 20% de los mismos durante los próximos 3 años.

La Supersolidaria exigió que se implementara antes del 30 de junio-2000, los sistemas de control interno, se elaboraron los manuales de procedimientos y evaluación en los términos exigidos.

También se implementaron otras medidas como una estructura administrativa más ágil, flexible y plana, acorde al plan de ajuste que adelantaba la entidad y se adoptó una nueva planta de personal, un Programa de optimización de los equipos de sistemas y la adquisición de nuevos programas, se reestructuró el sistema de procesamiento electrónico de datos mediante la adquisición de Software especializado que incluía la sistematización de 25 seccionales, la adopción de un plan estratégico de desarrollo y un plan educativos social y empresarial.

3.3.5 Enseñanzas de la crisis y la intervención

Las organizaciones cooperativas que quedaron en pie a pesar de la crisis como CORFEINCO presentan una alta dosis de comunidad, de personas que viven colectivamente con el proyecto de la solidaridad, quienes se mantuvieron firmes conservando sus ahorros y su carácter de asociados planteando con claridad, aportar a la construcción de un modelo económico alternativo, con principios retomados de la filosofía cooperativa, pero pensados en términos de generar una propuesta económica, organizativa y social que se convirtiera en una práctica de vida.

Las lecciones que dejó esa traumática experiencia de intervención de Dansocial y su posterior recuperación la enumera de manera precisa el quizás principal líder y dirigente sindical de este periodo:

“La primera lección de esta crisis es que una organización social no debe dejar de serlo nunca o sea que comenzar a pensar que nos vamos a volver un banco o un organismo de segundo nivel fundamentalmente volcados en el tema de ahorro y crédito me parece que eso fue un error una experiencia mala hay que mantener ese concepto de economía de base; la segunda lección, otra experiencia es que a los asociados hay que mantenerlos muy informados de todo lo que ocurre para lograr un alto nivel de participación de manera que no se pierda la pertenencia; la tercera enseñanza, me parece que fue una buena lección en algunos temas que el consejo de administración no debe decidir solo, debe ampliarse como un comité de crisis para manejar problemas gordos y tomar decisiones que puedan ser muy comprometedoras como cuando se hizo en medio de la crisis es decir que algunas decisiones debieran ir a referendo de los afiliados o de un comité muy amplio; una cuarta lección, muy positiva como experiencia el mantener activos con lo cual respaldar un momento de crisis; la quinta lección, es haber moderado el tema de la afiliación seguir abiertos y seguir manejando pero con moderación no afiliar a cualquiera; una sexta lección, el haber afinado y mejorado los mecanismos de préstamo y los mecanismos de recaudo de cartera morosa, y eso era un poco desordenado antes y por último, es muy positivo que se mantenga la filosofía que es una cooperativa o forma de Economía Solidaria para un nuevo país o sea la cooperativa sigue pensando y es en la experiencia donde puede montar un sistema de cooperativa diferente al que hay en el mercado y un sistema de economía solidario que es viable, esas son experiencias muy grandes”³⁷.

³⁷ ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente Nacional. Sintradin y Exdirectivo Nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

Se aprendió que era necesario separar la dirección de la cooperativa de los cargos directivos de Sintradín por cuanto ejercía un poder anárquico que impedía la pluralidad participativa en las decisiones trascendentales que comprometían el accionar de la organización encerrándola en sí misma sin permitirle una interrelación con el entorno socio – económico, cultural e ideológico del país, para reanudar relaciones solidarias con otras empresas autogestionarias, con otras organizaciones sociales y con Entidades de carácter popular y democrático. Sintradín tiene que jugar un papel protagónico no coadministrador, pero si un papel protagónico en el direccionamiento, en la asesoría y en el proyectarse para evitar que perdamos el rumbo.

La permanente educación y la formación cualificada de líderes y dirigentes se vio reflejada en la participación y decisión de la mayoría de los asociados por defender su entidad solidaria:

“La experiencia de la crisis nos demostró que la pertenencia era mucha, incluso personas escépticas que creían que no se recuperaría la empresa tuvieron que reconocer el poder de convocatoria de Sintradín para rodear la empresa y lograr recuperarla; es el primer caso en la historia del país en donde una empresa cooperativa estando en manos de un liquidador vuelve a las manos de sus reales dueños y no solamente a nosotros sino muchos integrantes del sector cooperativo reconocen que tenemos unos principios y unos valores que debemos reforzarlos todos los días para no perderlos de vista, no solamente en teoría sino en la práctica.(....)”³⁸.

“La percepción que yo tengo es que si nuestra entidad no hubiera hecho lo que hizo en más de 15 años de educación, de una paciencia en crear formas y mecanismos de participación, cualquiera de esas dos crisis era suficiente para haber acabado a cualquier otra entidad y uno diría que podría sentirse orgulloso de que hemos ayudado a superar ese tipo de crisis que el grueso de la base creyó que la entidad si era capaz de recuperarse y de salir adelante y la prueba esta en que el núcleo principal ha aguantado no solamente ese problema que era serio sino el del año 99 que fue la intervención del estado que también era para que si la gente no hubiera tenido un grado de confianza en la entidad se hubiera retirado, en su mayoría; algunos se retiraron durante la crisis del 94 - 97 y otros en la del 99, proporcionalmente fue la minoría, entonces uno puede deducir claramente que si la

³⁸ ENTREVISTA con Felix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA. Bogotá, Noviembre 3/03.

mayoría aun cuando no se hayan expresado en la diferentes recogidas de firmas o en las diferentes acciones, el solo hecho de no retirarse conociendo que la entidad tenía problemas es una señal de respaldo y de confianza en que la entidad era capaz de superarse y de salir adelante”³⁹.

Ayudó a superar la crisis de seguridad en el manejo transparente y honesto de los recursos por parte de la Administración de la Cooperativa a pesar de las disputas y contradicciones internas:

“Se analizaron perfiles y se hicieron análisis de la composición no ideal, pero si la Pmejor de un consejo o de una Junta Directiva a partir de los perfiles de los aspirantes, los miembros que lleguen al Consejo debían tener por lo menos la experiencia en la actividad económica, en las ciencias jurídicas y en el trabajo social, que sean complementarios porque se busca que esa junta tenga capacidad de dirección.”⁴⁰.

También se dieron lecciones a nivel administrativo y a nivel Gerencial. Se creía que solo era importante la convicción, el sentido de pertenencia y la sensibilidad social para dirigir una entidad de Economía Solidaria:

“En la parte administrativa y gerencial uno no puede desconocer que hay compañeros que tienen las capacidades como en el caso concreto del Gerente actual, nosotros tuvimos un Gerente que pues no solamente lo estimábamos desde el punto de vista de honestidad y probada rectitud pero que no tenía el perfil y quienes manejamos el cuento económico éramos conscientes que él tenía esa debilidad, entonces recuerdo que una alternativa era cambiar el Gerente porque es muy difícil tratar de enseñarle a alguien que no tenga el perfil para un análisis financiero, para una decisión financiera o para un manejo administrativo y no todo mundo tiene el perfil, ni las actitudes ni aptitudes”⁴¹

Desde el punto de vista ideológico y político los entrevistados rescatan que se hizo un alto en el deslizamiento hacia posiciones y prácticas que negaban las raíces de CORFEINCO e iban en contravía del perfil original de esa organización y empresa cooperativa,

³⁹ ENTREVISTA. Antonio Forero, Gerente CORFEINCO. Bogota: Febrero 25/03

⁴⁰ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

⁴¹ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo, ibid

eminentemente de trabajadores, orientada a la gestión social y no a una desenfrenada carrera tras indicadores económicos; con vocación primordial dentro del sector agropecuario; que mantuvo en alta la credibilidad del conglomerado de trabajadores del Incora y de otras entidades del sector, constitutivos de un comprometido núcleo – eje de acción de la alianza cooperativo – sindical, alianza que reportó frutos de beneficio colectivo para los miles de asociados en medio del respeto mutuo y la recíproca colaboración de las dos organizaciones:

“Hay que tener mucha capacidad, mucha prudencia para mantener ese equilibrio entre lo social y lo económico para poder ser socialmente sostenible se requiere ser financieramente viables y fuertes pero mantener ese equilibrio, en una empresa cooperativa no es fácil porque siempre se tira a sesgarse a uno de los dos aspectos. Ser muy prudente para mantener esa filosofía en lo social y en lo económico y para ver si se puede salir adelante con la parte misional de la cooperativa”.⁴²

La importancia del control social de los asociados se destaca como aporte de la crisis y la capacidad de los dirigentes para convencer a la base asociada de asumir riesgos económicos para salvar la entidad:

“Para los socios, la enseñanza mayor fue que puede ejercer control también desde abajo, había la necesidad de ejercer control, la otra era concientizarse de que las elecciones no son algo que debe ser tomado muy a la ligera, la gente debe preocuparse por elegir delegados que tengan conocimiento que sean consecuentes. Los asociados nos dieron en ese momento una enseñanza muy grande, porque en esa etapa de crisis, por ejemplo se tomó la decisión de pedir la recapitalización, que implicaba a pesar de tener perdidos todos los aportes pedirles más plata de sus ahorros, esa no era una decisión fácil y había que hacerlo socio a socio por escrito”⁴³.

Para CORFEINCO estos últimos 10 años han representado logros importantes para la empresa, sus asociados directivos y el sector solidario, por su vigencia y permanencia a pesar de las crisis generadas por factores internos y externos pero que fue más fuerte su trabajo mancomunado que las amenazas o decisiones que en determinado momento hicieron pensar en su liquidación y que hoy es un referente de empresa solidaria con perspectivas claras en lo económico, político y social.

⁴² ENTREVISTA con Antonio Forero, ibid

⁴³ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo, ibid

4. MODELO DE GESTIÓN CORFEINCO

La gestión, como la gerencia y la administración son prácticas sociales para el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos. La expresión de un estilo de gestión, de una práctica gerencial y organizacional particular que se ha dado bajo el referente de la doctrina cooperativa. Richardson considera “que el manejo en cinco áreas claves puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una cooperativa de crédito o Fondo de Empleados: control de la morosidad; provisiones adecuadas para pérdida de préstamos; capital institucional suficiente; mantenimiento de reservas de liquidez adecuadas y manejo apropiado de activos y pasivos”⁴⁴.

CORFEINCO tiene un accionar basado en la filosofía cooperativa, expresado en una acción mancomunada solidaria y participativa que le permitió superar la crisis y con una estructura organizativa que comparte el poder en un modelo efectivo de gestión y con una alta injerencia de los trabajadores y comités seccionales.

El necesario equilibrio entre lo económico, técnico y lo social se ha intentado en CORFEINCO con dificultades como lo recuerda su Gerente:

“Por más que hagan esfuerzos la gerencia y los otros directivos es difícil de apreciar el comienzo de una desviación, o sea uno ya lo ve es al final, pero cuándo comienza a desviarse, es difícil por más que uno quiera y tenga claro la concepción de que este es un tipo de empresa que nunca debe descuidar ninguno de los dos aspectos porque si concentra su esfuerzo en la parte económica necesariamente se va a olvidar de que es una organización social y si la concentra o hace énfasis en la parte

⁴⁴ CERDA Hugo. Pineda Carlos Julio, El cooperativismo colombiano después de la crisis. Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia 2002. p.215

social se olvida que esa es una empresa económica y puede terminar deformándola o llevándola a una situación económica de crisis; ese es como el punto neurálgico para que la empresa sin perder su filosofía no colapse, no tiene sentido de que al cabo de cinco años este viviendo pero ya no sea ni el remedo de lo que era una organización social o a los cinco años este muy bien en lo social pero económicamente estén todas sus finanzas en el suelo y este a punto de quebrar”⁴⁵.

El modelo operativo y de gestión de CORFEINCO tiene una variable integral, que pretende la satisfacción de todas las necesidades socioeconómicas de sus asociados; las políticas y normas son unificadas para toda la empresa y expedidas por los órganos superiores; no requiere de aportes especiales para el funcionamiento de cada eje de servicio, su administración es centralizada en cuanto a decisiones contables, jurídicas y administrativas.

Como lo recuerda Pineda (2002) un adecuado sistema de gestión contribuye a la eficacia organizacional mediante la implementación de mecanismos racionales de gestión como la planeación operacional, la comunicación administrativa, las técnicas para la toma de decisiones, la coordinación y los mecanismos de control y gestión empresarial con un combinación y aplicación adecuada de los conocimientos administrativos teóricos y prácticos a procesos de prestación de servicios. De ahí que la gestión empresarial en el sector de la Economía Solidaria se convierte en una herramienta clave del desarrollo institucional, mediante la cual no sólo se combinan todos los factores de producción, sino que se desarrollan las acciones que demanda la proyección institucional en el presente y el futuro, a nivel de los aspectos socioeconómicos, culturales y de relaciones en el ámbito interno y en el externo de la organización.

4.1 Desarrollo organizacional y cultura organizacional

El Fondo de Empleados se ha preocupado en lograr una adecuada organización interna, en temas tales como: visión, objetivos institucionales, procesos, actividades, indicadores de gestión, manuales de funciones, manuales de procedimientos, estructura orgánica requerida, estos han sido abordados en momentos diferentes, exigidos por la gran variedad de

⁴⁵ ENTREVISTA. Antonio Forero, Gerente CORFEINCO. Bogotá: Febrero 23/03

concepciones acerca de lo que es y debiera ser la gerencia de empresas vistas en los enfoques clásicos y modernos de la administración.

La estructura organizacional de la empresa CORFEINCO se caracteriza por su dinamismo y su capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias internas y externas donde las diversas actividades son asignadas obedeciendo a una planificada distribución de los trabajos entre los distintos miembros de la empresa para alcanzarlos objetivos propuestos.

Una síntesis de cómo esta organizada CORFEINCO la presenta el actual Gerente General del Fondo de Empleados

“La estructura en CORFINCORA es que su máxima autoridad es la Asamblea Nacional de Delegados, que nombra a su vez una Junta Directiva, una junta directiva que nombra un Gerente, le fija una planta y una remuneración a los trabajadores de esa planta para que la entidad opere. Dentro de la planta existe unos trabajadores que están en Bogotá y unos que están en las seccionales; los de las seccionales, unos están por contrato y otros están por un pago de una bonificación o una compensación económica cuando son empleados de otra entidad. A nivel de Bogotá existen dos departamentos, dentro de los dos departamentos existen algunas áreas, el departamento de servicios que tiene crédito, seguros, recreación y el departamento financiero que tiene contabilidad servicios administrativos y recientemente se le asignó que la oficina de apoyo tecnológico, o sea, el área de sistemas, y la Gerencia a parte de eso cuenta con dos asesorías la asesoría de planeación y la asesoría jurídica y una oficina que le ayuda a controlar toda la actividad que es control interno, o sea, el auditor interno que tiene CORFINCORA y externamente figuran la revisoría fiscal nombrada por la asamblea y dentro de la propia organización, el comité de control social nombrado por la asamblea para que ayude al control”⁴⁶.

La estructura de CORFEINCO según la asesora de planeación:

“La asamblea de delegados que es la máxima autoridad, después sigue la Junta Directiva nombrada por la Asamblea, después viene la Gerencia que es nombrada por la Junta Directiva y después viene la parte ya organizacional de la entidad como tal que la conforman los dos asesores uno de Planeación y uno Jurídico y una Unidad de control Interno, dos Directores, uno Administrativo y Financiero y otro de la parte Comercial y de Servicios y de ahí para abajo los auxiliares y ya el personal más a nivel técnico y hay una parte como asesoría que son las Seccionales,

⁴⁶ ENTREVISTA con Antonio Forero, ibid

que también tienen una conformación de la Asamblea Seccional, del Comité Seccional, Administradores y Revisores Seccionales y unos Comités de apoyo⁴⁷.

CORFEINCO ha sufrido cambios en su estructura organizacional y operativa en los últimos 10 años . En el año 1993 la Cooperativa de Trabajadores Incora – Himat con miras a adecuarse a las nuevas necesidades derivadas de su desarrollo general, del crecimiento de su base social, de la ampliación de sus programas y de las complejas circunstancias del entorno económico y social en el país. La estructura adoptada a más de Gerencia a la cual se adscribieron la Asesoría Jurídica y de planeación contempla una Secretaria General que incluye educación y recursos humanos, una subgerencia Financiera con las áreas de contabilidad y finanzas, seccionales y servicios , una Subgerencia Comercial y de servicios con las áreas de ahorro y crédito y servicios de vivienda, seguros y transporte y la Unidad de Sistemas e Informática. La revisoría fiscal asumió la función de control interno. La planta se integró con 85 trabajadores, de ella el componente de administración seccionales fue importante con una Gerencia Regional y 9 administradores Generales para un total de 95 trabajadores con unos costos que ascendieron a 391 millones de pesos que correspondía al 26.7% del total de los egresos. (Informe de Gestión, 1993).

La planta de personal en el 96 se mantuvo en 91 personas incluyendo los trabajadores fijos de los centros recreacionales y de capacitación distribuidos en oficinas centrales (56), en seccionales (23) y en centros recreacionales (12).

Para el año 2000 por exigencia de la Superintendencia de Economía Solidaria se llevó a cabo la reestructuración orgánica con un redireccionamiento de funciones en lo que respecta a las áreas de servicios y de auditoría interna, se creó la asesoría y de planeación estadística y se rescataron las funciones de gestión humana para apalancar la administración del servicio y reforzar los valores corporativos. (Informe de gestión, 2000)

⁴⁷ ENTREVISTA con Aura Poveda. Asesora de planeación CORFEINCO. Bogotá: Febrero 18/04

Para el año 2003 CORFEINCO finalizó con 58 trabajadores, 32 de oficinas centrales y 26 de seccionales con un costo de 784 millones de pesos. Con la reestructuración de la entidad el personal está distribuido así: Gerencia (2), Planeación y estadística (1), Jurídica (1), Departamento de crédito, servicios, cartera y talento humano (12), Auditoría Interna (2), Departamento Financiero y contable (12) y Sistemas (2).

Para el 2004 CORFEINCO cuenta con una nueva estructura organizacional que le permitió reubicar a sus trabajadores. Esta nueva estructura orgánica va encaminada al mejoramiento continuo de la gestión y del servicio, a la racionalización de costos y gastos y al fomento de la cultura de la efectividad y el autocontrol.

Las técnicas administrativas modernas e innovadoras son una necesidad y una tarea que continuará CORFEINCO para la adecuación de los procesos y el personal a nuevos modelos de gestión, al cambio cultural y organizacional para su modernización institucional, con ajustes en: funcionamiento y diseño organizacional, procesos, funciones, relaciones con el entorno, sistemas, capacitación, indicadores de desempeño, ubicación de brechas en capacidades técnicas y organizacionales

Existen en CORFEINCO debilidades en el desarrollo administrativo y en la gestión según lo manifiesta un expresidente de la Junta Directiva:

“La otra gran debilidad es dentro de los procesos y en donde todavía no hemos podido conceptualizar, ni identificar cuáles son los procesos que más le aportan a la misión de la empresa; los procesos están dispersos o sea nadie responde por procesos por que comienzan en un área, van a la otra área, pasan de un área misional a otra pero no hay alguien que responda por un proceso directamente desde su inicio hasta el final. Dentro de los procesos hay una gran debilidad obviamente y consecuentemente los procedimientos también y la debilidad en cuanto a los trámites y creo que hay que hacerle unos ajustes a lo que es la parte ya de administración de gestión”⁴⁸.

⁴⁸ ENTREVISTA con Felix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA. Bogotá: Noviembre 3/03

La gestión en las empresas de Economía Social o Solidaria, es un proceso que debe estar a cargo de personas capacitadas en principios, conceptos y teorías, para que planifiquen, dirijan, ejecuten y controlen las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo cual es necesario profundizar en el estudio de la práctica gerencial y empresarial cooperativa desde una perspectiva organizacional, desde un concepto amplio, teniendo en cuenta la complejidad y el potencial que representa la empresa cooperativa.

Los trabajadores de CORFEINCO a la pregunta de si considera que las normas, procesos, manuales, controles que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios para trabajar con efectividad y lograr mayores resultados afirman en un (45%) que si son los necesarios porque se suministran los elementos para alcanzar las metas y aunque se ha venido trabajando en adecuaciones desde hace 8 meses aún falta darlos a conocer y ponerlos en práctica y un (54%) plantea que no son los adecuados porque si bien existen lo procesos estos se siguen repitiendo y no se actualizan con los nuevos procedimientos entrando en obsolescencia, algunos trabajadores no los conocen o no los aplican y algunos de ellos se pueden minimizar y dinamizar sin que presenten riesgo en los resultados de tal forma que contribuyan a lograr mejores resultados.

El reconocimiento del peso de la rutina y la costumbre en la cultura institucional; lo cual dificulta el cambio cultural y organizacional:

“En el nivel jerárquico en que siempre hay directores de departamento, y unos coordinadores, y en que hay un personal de base; una tradición de trabajo en la empresa y una misma forma de educación que han recibido las personas en las que han estado más acostumbrados a un tratamiento individual que a un tratamiento de grupo, eso tiene que influir indudablemente. Hemos intentado hacer más plana la estructura, hemos intentado que todo el mundo se involucre no por el cargo sino realmente por un objetivo, de prestar un adecuado y oportuno servicio a los socios y por mantener la base asociada, sin embargo entre la teoría y la práctica hay un bastante trecho, o sea, pesa harto como la dinámica que ha traído la entidad, o sea, así como es positivo que la entidad haya durado 40 años, también es negativo el que traiga una dinámica como e inmersa en métodos y procedimientos viejos”⁴⁹.

⁴⁹ ENTREVISTA con Antonio Forero, Gerente de CORFEINCO. Bogotá: Febrero 23/03

Según un expresidente de la Junta Directiva de CORFEINCO se reconocen las falencias organizativas, “en la parte de gestión nosotros tenemos debilidades, nuestra estructura organizacional no es plana, no es participativa, no hay empoderamiento, no existe esa delegación de autoridad y responsabilidad”⁵⁰.

Una combinación entre una estructura plana y flexible con algún nivel de estructura jerárquica se desprende de la afirmación de uno de los jefes de departamento entrevistado:

“Hay jerarquías, pero en el caso concreto de este departamento hay un inconveniente, existe una forma muy plana del departamento; en la parte administrativa de crédito, cartera y talento humano, siempre hay una persona que debe estar pendiente de todo; entonces como que todos tienen unas tareas específicas a desarrollar y no hay una segunda persona en quien uno pueda delegar la coordinación de determinada área”⁵¹.

Para minimizar recursos CORFEINCO debe fusionar seccionales que no cumplan con un número de asociados necesarios para el desarrollo de actividades y la generación de recursos:

“o diría que hay que adecuar algunos aspectos sobre todo de tipo estructura orgánica porque en los últimos tiempos y en razón de diversas circunstancias pero sobre todo por la supresión de las entidades del estado la base social se ha disminuido en alguna proporción eso repercute directamente en las instancias regionales. Hasta hace años por ejemplo había alrededor de 40 seccionales ahora con la pérdida o la disminución de parte de la base social ese esquema ya no sería tan funcional por eso habría que ajustar la estructura orgánica, precisar con base en algunos criterios bien definidos cuáles serían las seccionales que deben mantenerse y recoger las que están generando gastos sin pretender ser economicistas pero si siendo racionales porque la inversión que se hace en determinadas seccionales no se compensan con los servicios que se prestan ni con los ingresos que se obtienen”⁵²

“Hay grupos que están bien definidos y bien interrelacionados en líneas generales, se nota un trabajo armónico y mucha integración dentro de las diferentes áreas y departamentos. Los grupos trabajan por un objetivo común que es “CORFINCORA” y todos estamos dirigidos hacia este y cada uno tiene su quehacer diario y todos se interesan por aportar en su grupo para mostrar buenos resultados.

⁵⁰ ENTREVISTA con Felix Artunduaga, ibid

⁵¹ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar. Jefe de departamento Mercadeo y Servicios CORFEINCO. Bogotá: Noviembre 29/03

⁵² ENTREVISTA con Héctor Cárdenas. Expresidente Nacional de Sintradin. Dirigente Regional de CORFEINCO. Bogotá: Agosto 06/03

En CORFINCORA hay varios departamentos y por afinidad en objetivos y en las tareas se conforman los grupos de trabajo, pero se trabaja con la misma información y con los mismos criterios⁵³.

En cuanto a la misión y los objetivos de CORFEINCO, aparecen en seis grandes grupos que enmarcan su accionar en lo social, de servicios, económico financiero, educación y formación, organizacional, y el área relacionada con la comunidad, los cuales han sido ampliamente difundidos por la empresa como afirman en su totalidad los trabajadores encuestados porque como funcionarios deben conocerlos y participar en su promoción y difusión y además cristalizarlos a través de su trabajo.

Los encuestados a la pregunta de cómo califica el conocimiento que tienen de los servicios que ofrece CORFEINCO opinan en su mayoría (79%) que es bueno y un mínimo (21%) lo califica como excelente por el conocimiento de la reglamentación de las líneas de servicios que presta, el buen manejo administrativo y la favorabilidad que han recibido cuando ha hecho uso de estos, los cuales se ajustan a las necesidades de los asociados.

La imagen de CORFEINCO es otra variable significativa en su actual situación y es vista por la mayoría de los trabajadores positivamente (75%) por los servicios que ofrece tanto a ellos como a sus asociados, porque siguen creyendo en ella por la buena administración de sus ahorros y por haber cumplido cuarenta años de lucha, afrontado múltiples problemas y aún continua siendo una empresa sostenible y reconocida en el sector solidario. Se considera que la imagen de la empresa alcanzará niveles importantes en la medida que optimice su tecnología y mejore los flujos de información, con la perspectiva de una visión a largo plazo porque la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados solo privilegiará a aquellas empresas que centren sus políticas en el conocimiento, en la utilización adecuada de la tecnología, en el mejoramiento continuo de sus procesos y la reevaluación de la calidad y pertenencia de sus empleados.

El diario proceso de planeación y evaluación de las estrategias incide en los procesos de planeación y evaluación de las tácticas de las diversas áreas que deben ajustar sus metas en

⁵³ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar, ibid

el tiempo, planes, presupuesto, estándares y controles pues es necesario que ellas respondan en forma coherente a procesos de mejoramiento continuo en el planear, hacer, verificar y actuar. Más que valorar la estructura en sí misma lo que importa es continuar con la integración con la cual han podido lograr individuos, grupos y recursos en función de la misión, así como su dinámica empresarial.

4.1.1 Planeación y Sistemas de Información

La planeación constante, profunda, creativa y coherente es vital en CORFEINCO ante el entorno cambiante de hoy . Por lo tanto es necesario conocer permanentemente su realidad organizacional que le permita evaluar y mejorar a su vez la misión, los objetivos, las estrategias, los procesos y su interacción en función de toda la empresa, su integración estructural, su forma de dirigir y motivar a las personas y la calidad de sus servicios, para lo cual intenta la promoción y dinamización de los procesos de comunicación al interior de la entidad y permite, por los canales debidamente establecidos, la participación permanente de los asociados en la gestión social y empresarial.

La mayor parte (71%) de los trabajadores encuestados considera que si se planean las acciones y labores en el fondo de empleados porque existe un plan de desarrollo a mediano plazo que se ajusta año tras años, con la participación en todas las instancias y áreas de la organización se ajustan aspectos como los objetivos, programas y proyectos, responsables y presupuesto mientras que un grupo minoritario de trabajadores (25%) opina que falta más planeación y en muchos casos por falta de esta lo urgente prima sobre lo importante.

Los objetivos, los recursos y el medio interno de CORFEINCO esta en concordancia con el entorno donde actúa la entidad, la cual se orienta de manera que las actividades que se programan están enmarcadas a atender los intereses de los asociados, buscando los mecanismos que permitan hacer efectivos los parámetros que determinan las expectativas de los asociados, detectando las necesidades comunes existentes en el conjunto de los

miembros de la empresa asociativa. La planeación en la entidad analizada se preocupa por ampliar su cobertura y radio de acción donde actúa mediante el mejoramiento de la eficiencia y de la prestación de óptimos servicios. Esto ha obligado a considerar en los procesos de planeación la influencia de los factores externos, en función de mantener un alto nivel de prestación de servicios a los asociados y ampliar la cobertura e influencia de la organización a otros niveles sociales de la comunidad donde ésta actúa. Para esta labor la Corporación ha utilizado las entrevistas personales, boletines, los folletos, carteles, circulares, gráficos, las reuniones formativas, y las discusiones en grupo.

Lo anterior lo corroboran los encuestados con la pregunta de si tienen la oportunidad de participar los trabajadores en la planeación de las metas y acciones de CORFEINCO, cuando manifiestan en su mayoría (83) que han participado directamente en la elaboración del diagnóstico y Plan de Desarrollo, teniendo una gran acogida los aportes hechos por las distintas áreas y a nivel individual y solo uno de los encuestados manifiesta que su participación se limita a la ejecución de la planeación que han elaborado las directivas.

CORFEINCO en los últimos cinco años ha mejorado la participación de los asociados en la planeación de mediano y largo plazo:

“Me parece que lo que desarrollamos a partir del año 2001 y 2002 en la parte del diagnóstico de la entidad y hasta llegar a cada seccional a cada asociado consultarle a usted como ve a CORFINCORA cuales son las deficiencias cuales son las debilidades cuales son las oportunidades eso fue positivo y llegar a que esa gente empezara a formular propuestas para un plan de desarrollo, eso yo creo que solamente nuestra entidad lo tiene rompimos con ese esquema”⁵⁴.

La necesidad de acceder a información esta presente no solo en la toma de decisiones más o menos rutinaria u operacional; es necesario acceder a información relevante en todas las actividades que tienen lugar en el desempeño de las funciones y procesos de negocio de cualquier empresa, desde la planificación y definición de objetivos hasta el control de

⁵⁴ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar. Jefe de departamento Mercadeo y Servicios CORFEINCO. Bogota: Noviembre 29/03

consecución de los mismos pasando por el diseño y puesta en práctica de acciones encaminadas a conseguir los objetivos fijados. (Andreu y col, 2001)

Según uno de los participantes en el grupo focal de funcionarios de CORFEINCO considera que el sistema de información en la entidad es una debilidad porque no logra tener una cobertura de información a todos sus asociados en forma oportuna y actualizada por falta de herramientas adecuadas para tal fin. Otro participante reafirma lo anterior y manifiesta que esa situación se agudiza especialmente con las seccionales al igual que los asociados externos, aunque considera que se hacen muchos esfuerzos económicos y estratégicos las comunicaciones no se logran en su totalidad.

Se manifiestan contradicciones ante los problemas programáticos y operativos en el equipo directivo y ejecutivo del nivel central y los administradores seccionales con respecto al manejo de la información, de los procesos o toma de decisiones, generándose algunas interferencias:

“No tenemos el enlace entre la seccional y la parte de oficina central entonces cada seccional opera como una instancia muy independiente porque además es una instancia que lleva a cabo toda la parte administrativa que aquí nosotros la tenemos seccionada en diferentes departamentos. (...) no hay una formación integral de la persona de ese agente administrador, por otro lado hay el engranaje administrativo; las seccionales remiten aquí pero como que en últimas no saben con quien tienen que estar en mayor contacto operativo, entonces nos rinden información a nosotros, le rinden información a contabilidad, a auditoria interna, a la misma asesora de planeación, a tesorería, pero como que no hay un correaje que este integrando a ese administrador en un proceso integrado. En esta parte administrativa y de integración de esas regionales con el centro creo que no se avanza, creo que allí estamos cojeando en esa parte porque no se ha definido el apoyo que tiene la seccional, aquí en la oficina central para cada caso el administrador tiene que dirigirse como todo a un grupo de personas distintas dependiendo del tipo de problema que tenga, en eso creo que hay una deficiencia”⁵⁵.

Es necesario acceder a información durante el proceso de planificación, diseño, ejecución y control que esta en el núcleo de toda actividad empresarial, es así como al ser una

⁵⁵ ENTREVISTA con Marco Fiel Cuellar. Jefe de Departamento de Mercadeo y servicios. Bogotá: Noviembre 29/03

necesidad los trabajadores encuestados en un (50%) consideran que su sistema de información es adecuado porque hay un canal único de información, se esta trabajando en red y constantemente hay actualizaciones al sistema, un (41%) afirma que hay deficiencias de comunicación, no es efectiva, veraz y ágil aunque en encuentra en un proceso de actualización por la diversidad de requerimientos y procesos requeridos.

No hay duda de que las condiciones necesarias para el éxito son exigentes y compleja. En el proceso organizativo el responsable del sistema de información en la empresa juega un papel central y nada sencillo, debido a que dicho papel es integrador. Las tareas integrativas son complejas en cualquier organización y requiere un verdadero gerente, siendo los elementos claves para el éxito la colaboración entre las distintas funciones en la organización y muy especialmente entre el personal que maneja el sistema de información y las demás personas de la organización. La tarea del gerente consiste en crear un contexto adecuado que promueva y mantenga el trabajo en equipo y colaboración lo cual que requiere controlar las dimensiones de beneficio mutuo, compromiso y predisposición. Los trabajadores encuestados consideran en un (67%) que la entidad si les brinda información en forma oportuna y eficaz porque se circulariza y se informa masivamente las decisiones de las asambleas, comités y reuniones de junta y se utilizan canales adecuados pero algunos (33%)consideran que es deficiente porque falta comunicación ente los directivos, jefes de área y demás trabajadores, los procesos no contribuyen a que la información fluya en forma ordenada generando traumatismos en los resultados y por la ubicación geográfica de las seccionales.

La organización utiliza los sistemas tradicionales de información y canales corrientes de transmisión de éstos (informes de gestión, balances anuales, etc.), que no llegan a cubrir el imperativo de la autogestión propia de las cooperativas. En los últimos años se hacen esfuerzos por utilizar canales unilaterales “de abajo hacia arriba y “de arriba hacia abajo” para lograr una verdadera retroalimentación entre la cúpula y la base para ganar credibilidad y competencia mediante la utilización de tecnología aplicada a CORFEINCO y fiabilidad en la información para sus asociados.

CORFEINCO realiza con frecuencia estudios de mercado para identificar las necesidades de los asociados, el grado de satisfacción por los productos y servicios y las nuevas expectativas, pero le ha faltado ocuparse con una mayor decisión de las nuevas necesidades y expectativas de potenciales asociados y con base en esa información elaborar nuevos portafolios de servicios y divulgarlos entre ellos, como una forma de captar nuevos asociados.

Para entender satisfactoriamente los retos futuros y para continuar respondiendo de manera efectiva las necesidades y expectativas de la base asociada, el fondo de empleados realiza actividades y utiliza diferentes mecanismos para diagnosticar la dirección y esfuerzos que correspondan a los requerimientos de sus asociados, por lo cual los trabajadores encuestados reafirman la necesidad y compromiso en esta tarea y consideran en su mayoría (91%) que es bueno conocer las necesidades de los asociados, aunque sea en forma indirecta como por ejemplo a través de encuestas, o en forma directa de la administración con el asociado y sin olvidar la experiencia que se tiene de sus 40 años de gestión.

Sobre la planeación del trabajo varios entrevistados plantean que hace falta organización del trabajo en las diferentes áreas de trabajo, de tal manera que se disminuya la interferencia en el trabajo por atender lo urgente, que como consecuencia genera atraso en el trabajo y por ende la ineficiencia, ineficacia. Una buena parte del tiempo se va en responder problemas del día a día; muchos empleados responden o actúan sobre problemas del día, pero con esfuerzo y trabajando más de la jornada de trabajo se está tratando dar un equilibrio a la dedicación tanto de los aspectos importantes, de mediano y largo plazo como a los urgentes del corto plazo. Esto lo ratifica la asesora de planeación:

“Esas cosas urgentes no dejan hacer lo importante, lo de proyecciones entonces uno se dedica es a lo urgente y cotidiano, cuando se da cuenta es que el tiempo es inexorable y no perdona y lo importante se quedó como a media marcha. Por el mismo trabajo de lo urgente están más orientadas a corto plazo, algunas muy pocas a largo plazo, pero la mayoría a corto plazo. La forma como fluye la información parece que es importante, parece que a pesar de que hay una jerarquía, una información aquí fluye a todos los niveles y no se esconde nada ni se toman

decisiones sin tener en cuenta todas las unidades me parece que esto es básico para el normal desenvolvimiento de la entidad.”⁵⁶.

La mayoría de trabajadores encuestados (43%) reafirma que se dispersa el desarrollo de las actividades programadas por la realización de cosas urgentes porque están a la orden de solucionar los problemas y necesidades de las demás oficinas apagando incendios y un trabajador considera que existen muchos errores en el trabajo que toca ir aclarando desviando lo importante lo que demuestra que falta planeación; un (30%) considera que la mayor parte del tiempo se le va en responder y actuar sobre los problemas diarios y no se logran siempre los resultados en el tiempo esperado y un (25%) considera que se hacen cosas importante debidamente planeadas como fruto de trabajo en equipo y lo encuentran beneficioso porque generan un ambiente agradable y adecuada disposición para el trabajo y es la mejor forma de obtener resultados.

Con respecto a la prospectiva se hace énfasis en la especialización, se combina la rutina con la necesidad de obtener resultados a corto plazo, la amplitud y variedad de tareas y actuaciones provoca en algunos niveles y cargos sobre carga de trabajo y se da en algunas áreas la concentración en el día a día y el abandono de marcos estratégicos y de largo plazo.

Lo ratifica el actual Gerente y actor fundamental en la historia de CORFEINCO durante cerca de 30 años:

“Porque por estar haciendo lo urgente, usted descuida lo que es estratégico o lo que es fundamental para la organización, o sea, usted no puede porque unos socios se le ponen bravos o unos directivos no les contesta una carta descuidar cosas por ejemplo como lo de cartera morosa e como lo de cuál es el futuro de CORFINCORA el año entrante y el año 2.005, entonces no me la puedo pasar solamente en que estoy contestando un oficio, atendiendo un socio por teléfono y todo ese tipo de cosas, y dejar de mirar que va a ser CONFINCORA dentro de dos, ocho o diez años”⁵⁷.

⁵⁶ ENTREVISTA Aura Poveda, Asesora planeación CORFEINCO, Bogotá: Febrero 18/04

⁵⁷ ENTREVISTA con Antonio Forero . Gerente CORFINCORA, Bogota: Febrero 23/03

El sistema de información y las comunicaciones internas son evaluadas permanentemente y se está trabajando en la creación y desarrollo de sistemas de información con un alto ingrediente tecnológico que permita interfaces que integren a todas las áreas de la organización, a las regionales y a sus asociados que permita compartir conocimiento, dependencia mutua en las respectivas competencias y crear vínculos organizativos.

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo todos los trabajadores de la empresa o la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones se tendrá un mejor clima organizacional. La disposición y actitud para participar en las actividades de educación y control social es amplia entre los funcionarios, un (67%) tiene una disposición abierta porque estas actividades nutren de conocimiento y bienestar en varios campos a nivel cooperativo y organizacional, con un (29%) de aceptación por la disponibilidad de tiempo para compartir en las actividades de integración y mejoramiento del clima organizacional y un encuestado de indiferencia sin expresar razones.

4.1.2 Clima laboral y Talento Humano

El clima laboral y organizacional, es producto de un estilo gerencial y de liderazgo, de un sistema decisonal y de comunicaciones, unas relaciones laborales y de grupo, de unas maneras de resolución de conflictos, para propiciar mejores niveles de motivación, compromiso institucional y sentido de pertenencia en los trabajadores con la consiguiente presencia de mejores niveles de eficiencia y eficacia en la Empresa solidaria.

Una entidad Cooperativa como CORFEINCO, requiere de un clima laboral y organizacional favorable que le posibilite óptimos resultados, mejores servicios y beneficios para los asociados e igualmente trabajadores motivados, con sentido de pertenencia a un buen servicio.

El trabajador, además de sus capacidades tiene sentimientos, expectativas, creencias y necesidades que se constituyen y manifiestan mediante la interacción social, por ello el lugar de trabajo debe ser un espacio vital que proporcione posibilidades de realización personal y social, además de proveer algunos de los medios que contribuyan a mejorar el nivel de vida del grupo familiar. Desde el ámbito laboral, debe convertirse el trabajo en una actividad creadora, enriquecedora y gratificante como condición para lograr una actitud favorable hacia los procesos de cambio y hacia la realización de la misión institucional de la empresa solidaria.

Se han establecido en CORFEINCO condiciones para crear un ambiente interno favorable que permita el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas que la conforman. Se preguntó a los trabajadores si tenían a su disposición los elementos necesarios para trabajar con comodidad, calidad y seguridad: la mayoría (75%) consideran que la entidad ofrece los elementos y equipos necesarios oportunamente y un (21%) considera que las herramientas de trabajo específicamente en informática y las instalaciones ofrece dificultades para el desarrollo de sus actividades y que para su labor diaria los trabajadores deben contar en su puesto de trabajo con los elementos y ayudas a fin de que puedan realizarlo con más calidad y comodidad de tal manera que se sientan más a gusto para que en esa medida sean más creativos y productivos y que beneficien el clima organizacional.

Si CORFEINCO procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo y con funciones que le representen un desafío interesante encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutaran más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativos y productivos por un mejor clima organizacional.

Se cuenta con talento humano idóneo, capaz de cumplir con eficiencia las funciones asignadas y de asumir responsabilidades directivas y de liderazgo y que participa abiertamente en todas las instancias y actividades programadas por la entidad. Según los

trabajadores encuestados, el grado de participación es alto en actividades de integración con un (50%) , una amplia participación en comités (27%), asambleas (17%)y un (3%) en junta directiva por el cargo que desempeñan en la organización.

El fondo de empleados considera gratificante la posibilidad de ayudar en la realización de las expectativas personales a sus trabajadores, por lo cual estimula su formación personal y laboral permanente con la inclusión de cursos de capacitación en cooperativismo y apoyo económico para la formación personal aunque tengan limitaciones en recursos económicos como lo manifestaron un (96%) de los funcionarios encuestados.

Para un funcionario entrevistado el trabajo le permite desarrollarse integralmente:

“Es muy gratificante trabajar en una entidad que le posibilita a uno además ayudar a mucha gente que lo necesita y poderle brindar apoyo, atenderlos, conocer sus necesidades, trabajar con la gente creo que eso es algo muy bonito y desde el punto de vista personal pues también porque uno va aprendiendo mucho”⁵⁸.

Igualmente en el Grupo focal con trabajadores un participante considera que “la parte de la formación es la parte más enriquecedora, la institución da facilidades a los trabajadores de formarse dentro del contexto de la educación formal, pero también a nivel de lo cooperativo , constantemente se están desarrollando cursos con el método del Dr Mansilla en Bogotá e incluso en las seccionales se han hecho reuniones, se ha dedicado cantidad de recursos, se han desplazado directivas a ayudar a orientar, creo que una gran formación.”

La implementación de sistemas de desarrollo de incentivos en talento humano se enfoca hacia la concepción de un modelo de gestión que desarrolla una agenda de democratización y participación, con cambios en la concepción y revalorización de las personas, como actores dotados de humanidad y talento antes que como agentes ejecutores de actividades y tareas que actúan mecánicamente motivados por un salario.

⁵⁸ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar. Jefe de departamento Mercadeo y Servicios CORFEINCO. Bogota: Noviembre 29/03

Según un jefe de Departamento las promociones y los incentivos se otorgan por mérito:

“Las promociones no dependen de la antigüedad, hasta ahora hemos visto que ha sido por mérito, basta que se tenga conocimientos o se que demuestran alguna eficiencia en su trabajo, sino que sea una persona que se identifique con ese trabajo, con esa misión organizacional y tienen que identificarse con la cultura organizacional para que pueda llevar a lograr un ascenso. Tenemos un plan de incentivos, que la junta directiva ha presupuestado, unos recursos para incentivar a los trabajadores a través de capacitación, se paga un curso a algunos, se contribuye a pagar la universidad, postgrados o especializaciones y hay reconocimientos en dinero. Generalmente al final de cada mes se reconoce al mejor trabajador en actividades sobresalientes que hayan mostrados que contribuyeron al desarrollo de la entidad”⁵⁹

Se han impulsado acciones concretas con los trabajadores jóvenes trazando planes de carrera adecuados, capacitándolos en forma permanente para que puedan acceder a puestos de mayor responsabilidad y facultándolos para la adecuada toma de decisiones. Todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y laboral en un esquema solidario.

No puede lograrse una visión y misión de desarrollo, si el empleado no encuentra un excelente espacio para la convivencia con los demás, en donde lo realmente trascendente sean las relaciones entre las personas con libertad de expresión, trato digno y cordial, igualdad de oportunidades, respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y de sentir de todos.

CORFEINCO esta impulsando una estrategia de gestión de personal para generar un ambiente de trabajo cómodo y agradable, profundizando las relaciones laborales. Se respira un ambiente de colaboración y fraternidad en las relaciones que se tienen dentro de la organización y con su entorno especialmente con los asociados. Los trabajadores en su mayoría (75%) cuentan con buenas relaciones para el desempeño de su trabajo por el compromiso y sentido de colaboración en equipo, otro grupo considera que sus relaciones son regulares (21%) por el trabajo sectorizado y la falta de tiempo para dedicar a sus

⁵⁹ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar, ibid

compañeros donde prima el amiguismo y un (4%) las considera excelente por los buenos resultados del trabajo en equipo.

Hay libertad para expresar los sentimientos, se propicia un estado favorable para que los integrantes de la organización expresen sus coincidencias y sus diferencias dentro de un clima de respeto y cordialidad, los superiores son accesibles y permiten una participación activa en actividades tanto de trabajo como informal.

Se han registrado pocas situaciones conflictivas de gran trascendencia en donde haya tenido que intervenir las Gerencia u otras instancias. Pero los trabajadores en su mayoría (58%) consideran que los conflictos no se solucionan oportuna y satisfactoriamente porque hacen falta mecanismos que garanticen la solución a problemas laborales que trascienden a lo personal, un (30%) manifiesta que si se solucionan a través del diálogo y las instancias y un (12%) se mantiene al margen del conflicto y consideran que no hay una solución definitiva.

Según el actual Gerente en CORFEINCO hay confianza, hay unas relaciones interpersonales aceptables, pero también hay latentes algunas fricciones que impiden que ese clima organizacional o las relaciones interpersonales se den de una manera mucha más positiva para que realmente causen una sinergia que ayuden a resolver los conflictos de la entidad:

“Las relaciones laborales no están mal pero no son las excelentes, porque primero el proceso de vinculación a la entidad no ha sido el mismo para todos los trabajadores, segundo los procesos de promoción o de cambio de funciones no siempre han obedecido a una misma política, no es que la política sea equivocada o mala, pero no a la misma entonces eso va generando como una cultura en las personas, que de pronto no es la más positiva y en las relaciones, si bien se logró superar el que unos trabajadores tuvieran unas prestaciones extralegales y otros no, sin embargo el que unos trabajadores tengan contrato a término indefinido y otros tengan contrato a término fijo y otros a un término muy corto, crea unas tensiones que no salen a flote pero que existen ahí subyacen en el inconsciente de los mismos trabajadores. Existe una barrera ahí invisible que impide a la gente exteriorizar sus problemas de orden familiar o particular, existe una oficina de talento humano donde algunos acuden a plantear sus cosas y el responsable de esa unidad tiene una mayor aceptación en la comunicación con la gente que la que tiene el Gerente, también hay algunos conflictos de grupo, o sea, cada oficina se considera como la de mayor trabajo y

entonces hacen solidaridad de grupo, cosas que no son nada de fondo pero que dañan las relaciones y a veces obstaculizan el colaborar una persona con otra”⁶⁰.

Si se cuenta en las empresas con mínimos niveles jerárquicos se facilita la comunicación entre las personas que aunque tienen funciones muy enriquecidas que les permite su satisfacción y desarrollo es fundamental trabajar con base en equipos multidisciplinarios y aunque con una necesaria formalidad se debe permitir una gran expresión informal que procure agilidad en los procesos que redunde en su satisfacción, productividad y desarrollo. Si las personas tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente y siempre como un todo en aras de alcanzarlos más gratificante será el clima organizacional.

A la pregunta de si creen que las personas en el fondo de empleados interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de manera óptima la misión y los objetivos de la entidad antes que sus intereses personales, los encuestados responden afirmativamente (54%) en su mayoría porque existe una amplia colaboración entre las áreas y la actitud de los compañeros es de compromiso hacia el trabajo en equipo que permite dirigirse hacia el cumplimiento de sus metas, para un (33%) la respuesta es negativa porque priman los intereses individuales y de equipos sectorizados para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Impera más la especialización que los cargos polivalentes o la interdisciplinariedad:

“Hay grupos que están bien relacionados y depende del tiempo y del conocimiento entre ellos, se nota un trabajo armónico entre las diferentes áreas y departamentos. Cada cual hacía lo que creía que debía hacer, esto generó roces, incompreensión de buscar más el culpable que solucionar el problema, entonces se optó por asignar una especialización de cada uno en el trabajo, de tal manera que cada quien responde por su trabajo, orientando en su trabajo”⁶¹.

Para un mejor clima laboral en la organización los sistemas de evaluación del desempeño deben ser objetivos, oportunos, equitativos y constructivos y por ningún motivo represivos.

⁶⁰ ENTREVISTA con Antonio Forero , Gerente CORFEINCO. Bogotá: Febrero 23/03

⁶¹ ENTREVISTA con Mario Orozco, Funcionario CORFEINCO. Bogotá: Noviembre/03

Los encuestados opinan que los principales factores que influyen en los sistemas de evaluación de desempeño en CORFEINCO son la objetividad (26%), la oportunidad de la evaluación (20%), la claridad en las funciones (20%) y la imparcialidad (13%), otro grupo de encuestados considera que la calidad del trabajo y el compromiso (3%) y la subjetividad (3%) priman en los sistemas de evaluación.

Con respecto a la evaluación de desempeño se reconocen sus deficiencias:

“Si, la gente lo conoce, lo que pasa es que como en cualquier sistema de evaluación de calificación es muy difícil abstraerse de la subjetividad, entonces a veces la gente manifiesta inconformidad porque influye mucho el amiguismo, el que sea o no mi amigo independientemente de cómo trabaje, eso influye. Entonces eso genera malestar en la gente, entonces por eso es que este año vamos a cambiar la metodología a ver como nos va”⁶².

CORFEINCO proyecta implantar un sistema de evaluación de desempeño de personal teniendo en cuenta tanto la productividad como la iniciativa, el liderazgo, calidad y oportunidad de trabajo y un plan de capacitación de mediano y largo plazo donde se incluyan acciones de cambio frente a la innovación tecnológica y de sistemas.

4.1.3 Dirección y Liderazgo

Los trabajadores encuestados manifiestan en su mayoría (92%) que el gerente, los jefes y coordinadores de grupo direccionan adecuadamente la entidad por el hecho de mantenerse vigente, haber sorteado la crisis y recuperado y la orientación y visión de la empresa a mediano y largo plazo donde priman los intereses del colectivo guardando total identidad con la doctrina cooperativa y solo un encuestado afirma que sus directivos permiten mucho conflicto interno. Hay liderazgo y capacidad de convocatoria de la mayoría de los directivos (Junta Directiva, comité de control social y Gerencia) y de los coordinadores de grupo, manifestada en iniciativa, receptividad y credibilidad; con la autoridad moral para exigirle a los trabajadores de base responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

⁶² ENTREVISTA con Aura Póveda, Asesora planeación CORFEINCO. Bogotá: Febrero 18/04

Un ejemplo de este liderazgo existe en la seccional Pasto y se reivindica a nivel central:

“En este momento yo soy el Presidente del Comité Seccional de la Cooperativa en Pasto es una Seccional de 390 afiliados, es una de las carteras más grandes de las seccionales, creo que son \$2.500 millones de pesos. Hacemos trabajo en equipo, alrededor de unos veinte activistas que le trabajan a la cooperativa, bregamos a meter nuevos cuadros, se dificulta mucho sobre todo las entidades de afuera y pues siempre he conformado el Comité Seccional desde el año 90 en diferentes cargos es fundamental, porque precisamente es allá donde se hace el trabajo de acuerdo a una directriz nacional, esto es un reto que hay que seguir. El grupo directivo a nivel central es el que da los lineamientos y orientaciones en ese trabajo, a mi me parece que es un equipo muy bueno y multidisciplinario, cada día se ha ido cualificando más, hay diferentes perfiles profesionales eso ha ayudado mucho a la cooperativa, hay abogados, contadores, administradores de empresas y eso ha cualificado.”⁶³.

Las organizaciones deben estar dirigidas por líderes idóneos, entusiastas y comprometidos. Los gerentes deben tener una visión universal del negocio, anticiparse a los acontecimientos y proyectarse hacia el futuro. La gerencia es valorada por el conocimiento y capacidad de control de todas las áreas y la interacción con el entorno:

“En la medida en que el Gerente conoce la entidad tiene el control más o menos de cómo funcionan todos los cargos, él influye en algunas áreas más que en otras, en algunas áreas muy técnicas como Contabilidad, donde su interacción es más con el líder del área, pero hay áreas como la de servicios donde si es más directa la comunicación con el gerente; el crecimiento que ha tenido a nivel de la concepción de lo social, por que uno sale con una formación más administrativa, más técnica, pero uno aquí va adquiriendo como esa capacidad de conjugar esos aspectos profesionales, técnicos con la parte social y con la parte que tiene que ver con el crecimiento de la actividad en cuanto a lo social y el apoyo a los asociados y al ser humano como tal. Me parece que se siente que el Gerente como que ha salido del entorno nuestro y busca como trascender mucho en cuanto al interactuar con otras organizaciones del sector, me parece que frente a eso esta haciendo un buen papel y se ha consolidado como líder de nuestra organización pero también está proyectándose hacía afuera, me parece que eso es clave y de las otras áreas también”⁶⁴.

El éxito de las empresas esta en su gente; todos los trabajadores deben compartir una misma cultura, principios y valores corporativos porque el asociado solo se sentirá

⁶³ ENTREVISTA con Leonel Pastas. Exmiembro de la Junta Directiva y miembro seccional de CORFEINCO. Villavicencio: Diciembre 1/03

⁶⁴ ENTREVISTA con Aura Poveda, ibid

satisfecho si recibe un buen servicio y es atendido por empleados eficientes y también satisfechos. Un reconocimiento a todos los líderes que en las distintas regionales trabajan con esfuerzo, empeño y dedicación por construir un fondo de empleados donde el liderazgo colectivo defina el norte de asociados de próximas generaciones:

“Cuando realizamos la asamblea con todos los informes y con todo a tiempo, uno siente que realmente el equipo que está acá funciona esa es como la expresión más clara de que esta organización funciona y recientemente el haber podido celebrar los 40 años en la forma como se hizo uno siente que hay un equipo detrás de todo eso, o sea, que esto no es de una seccional o de un grupito o de unos sino que en todas partes hay mucha gente pendiente de todo lo que hacemos y al estar mucha gente pendiente ayudan a que el resultado final sea un éxito”⁶⁵.

Los constantes cambios en el mercado han llevado a que lo más valioso en una empresa sea el talento humano y el liderazgo es el ingrediente que optimiza su potencial de agregar valor y generar ventajas; dentro del rol del gerente incluye aportar visión y estrategia empresarial y comercial; sin embargo es claro que su mayor mandato y motivo de ser es el capital humano de la empresa al cual debe liderar atrayéndolo, reteniéndolo, motivándolo, coordinándolo, supervisándolo y compensándolo:

“Descubrir para que es mejor cada uno, o sea, en que campo se puede desempeñar mejor cada uno de los elementos que están en la organización y entonces uno puede insinuar en algunas partes de que se destaquen tales líderes, que en los cursos de capacitación a esas personas que uno les ve como más capacidad sean los que participen, o sea, motivarlos en lo que usted se desempeña, por decir algo si alguien aquí puede colaborar en ayudar a hacer un periódico que mejor que cuando hayan talleres que la persona que vaya a ese taller sea esa persona que le nace y que quiere colaborar con una publicación o lo que sea, digamos que en eso está en intentar de cada uno descubrir en campo o para que se desempeñe en que lo hace con mayor agrado y con más gusto. Pero uno podría decir que hemos ido creando una escuela que si hoy no estuviera el Gerente que esta dentro del equipo humano, hay ya varias personas que podrían asumir la dirección de CORFINCORA, luego eso para mi es como una prueba fehaciente de que sí se ha ido creciendo y avanzando. Una experiencia no lo es todo, juega también la responsabilidad con que se asume la función de representar bien a los que lo eligieron, de hacerlo con una ética y con unos principios y unos valores que contrarrestan un poco la falta de práctica y de conocimientos en la dirección de una empresa; por eso no es fácil y no es bueno que en las empresas de Economía Solidaria se de una rotación tan grande de directivos, o sea, es malo que se perpetúen en los años algunos de sus miembros, pero es más

⁶⁵ ENTREVISTA con Antonio Forero, *ibid*

dañoso el que estén haciendo una permanente rotación porque ni se forman en una escuela ni tienen el tiempo realmente para asimilar en qué tipo de empresa y como pueden aportarle mejor a ella de lo que van aprendiendo”⁶⁶.

Los trabajadores encuestados manifestaron en su mayoría (88%) que el compromiso y liderazgo de sus jefes o coordinadores es bueno por el esfuerzo, el sentido de pertenencia y las orientaciones encaminadas al buen funcionamiento de la entidad buscando siempre los correctivos más apropiados a las fallas que se presentan, aunque ellos mismos afirman que falta más trabajo en equipo y liderazgo para mejorar los resultados; un (4%) considera que es regular porque falta más planeación, y un (4%) no podría calificar el compromiso y liderazgo ya que va más allá de los resultados.

Las decisiones de mantener el equilibrio entre lo social y empresarial es responsabilidad de todo el equipo directivo:

“Mi mayor esfuerzo ha sido intentar mantener un equilibrio entre lo social y lo empresarial y siempre intento ante todos los estamentos llevar eso, o sea, que no haya ningún punto que se recargue sobre el otro, ni lo social sobre lo económico pero tampoco lo económico sobre lo social y esa si es una tarea que no la puede desarrollar una sola persona, o sea, el que ese equilibrio no se rompa no depende del Gerente, depende es de que todos los estamentos y los mismos socios estén pendientes de que ese equilibrio no se rompa, creo que eso fue lo principal que llevo a la crisis que vivió CORFINCORA a mediados de la década del 90. Algunos líderes principalmente algunos trabajadores, algunos directivos y la escuela que en general ha formado la organización; hace énfasis en el trabajo en equipo, más que en el trabajo individual y uno ve que en las seccionales y aún aquí en oficinas centrales, cuando se trabaja en equipo y en una cierta armonía que no quiere decir unanimismo, los resultados son más fáciles de obtener o los obstáculos no son difíciles de vencer, se ha mejorado en la selección de los delegados y directivos promocionando nuevos liderazgos; la escogencia de Directivos en alguna parte tiene que ver por meritos, o sea, la escogencia de los delegados, a diferencia de otro tipo de empresas que es el que tenga dinero para hacer campaña o para e promocionar la votación por ellos, se ha ido cualificando la escogencia de los delegados y también la escogencia de los miembros de Junta Directiva sin que estemos en el punto óptimo, o sea, en eso todavía hay limitantes, pero digamos que esa es una manera de ir escogiendo a los más calificados, a los que le han aportado más y a los que el

⁶⁶ ENTREVISTA con Antonio Forero, ibid

conglomerado ve con más proyección de ser sus líderes o sus responsables en los diferentes organismos que tiene la entidad”⁶⁷.

El estilo de dirección entre pragmático, democrático y autoritario se manifiesta claramente en la posición del Gerente de CORFEINCO:

“Intento argumentar mis convicciones, mis conocimientos y mi experiencia principalmente para sustentar mis tesis, planteamientos, estrategias que debe seguir la entidad, pero también en menor medida lo hago es escuchar los planteamientos que hacen los demás y hago un ejercicio que es de colocarme en el plano del otro; así yo estuviera en la posición del que está planteando algo diferente y esa persona estuviera en el plano mío como serían las actuaciones de uno y otro para intentar entender por qué a veces hay posiciones que uno no entiende o no comprende, lo que más me aterra y perjudica a la entidad es la demora en la toma de decisiones, o sea, el deseo de no equivocarse o el deseo de evitar que partes de la organización critiquen a veces paraliza algunas decisiones o las retarda y eso me angustia y eso intento y a veces suplirlo con posiciones que para algunos pueden parecer autoritarias”⁶⁸.

La poca renovación de la dirección y liderazgo durante varios años en la entidad cooperativa y al interior de la cooperativa generó problemas de hegemonización en la dirección y restricción en la planeación. Actualmente, hay un núcleo básico consolidado que mantiene un direccionamiento estratégico del fondo de empleados “El núcleo básico es la expresión del trabajo de un equipo de personas, que impulsadas por uno o varios líderes, asume la responsabilidad de conducir la cooperativa. El núcleo básico realiza funciones de carácter socioeconómico, la función administrativa, la coordinación de las áreas específicas, la movilización social y la habilidad empresarial”. (Dávila, 2002: 42)

El equipo directivo trabaja para obtener los resultados definidos en el plan de desarrollo en donde algunos asociados directamente o a través de sus comités de las diferentes seccionales han participado o los trabajadores y el comité de coordinación en Bogotá. El Gerente es una persona activa y estimula a sus colaboradores para que se trabaje con mucha efectividad dentro de un ambiente de cooperación, apoyo e integración para que

⁶⁷ ENTREVISTA con Antonio Forero, ibid

⁶⁸ ENTREVISTA con Antonio Forero, ibid

CORFEINCO siga creciendo y se siga manteniendo dentro de unos parámetros de viabilidad económica y financiera.

El estilo de dirección que viene construyendo CORFEINCO no frena el desarrollo de las personas ni el de la organización, es un estilo participativo que inspira, orienta de la mejor manera, se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y reivindica el trabajo en grupo, este esquema permite liberar tiempo para enriquecer su propio trabajo, informándose, reflexionando, creando, compartiendo con otras personas de diversas áreas y niveles de la organización.

4.1.4 Toma de decisiones y democracia participativa.

Uno de los elementos que diferencian a una empresa asociativa de las otras formas de organización, es el tipo de acción administrativa que ésta configura, en la empresa asociativa, esta acción es de carácter colectivo se manifiesta en la decisión consensual y compartida de un grupo de personas (Gerente, asociados directivos y delegados a la asamblea) de asumir la responsabilidad de sacar adelante la organización y de actuar como un equipo de trabajo. Es un núcleo ampliado compuesto por delegados a la asamblea, Junta Directiva comité de control social y la gerencia, que tiene la misión de dirigir, controlar y vigilar la marcha de la corporación. Al interior de este núcleo ampliado se desarrolla el núcleo básico de Gerente, Junta Directiva y comité de coordinación como responsable directo de la conducción y de la toma de decisiones. Este núcleo es el responsable de que la corporación funcione, es el espacio donde se ejerce la dirección y se toman las decisiones necesarias para asegurar su marcha .

La descentralización se produjo cuando, por acuerdos del consejo de administración, se establecieron oficinas locales en zonas apartadas de la oficina central, que están a cargo de los comités seccionales a los que se ha delegado determinadas facultades para la mejor atención de los socios. En CORFEINCO se realizan asambleas seccionales y los socios tienen derecho a elegir, además de los delegados, a un comité seccional, al Revisor Fiscal y

otros comités cuya preocupación esencial es dirigir las actividades del fondo a nivel seccional.

Las decisiones estratégicas, las que afectaron el futuro de la corporación se toman en la asamblea nacional de delegados, como órgano máximo de dirección, las decisiones operativas, diferentes a las de crédito, se toman dentro del núcleo básico como un proceso de concertación, discusión y análisis, en algunos casos coordinados por la Gerencia y en otros casos liderados por la Junta Directiva, en cabeza de su presidente. En el caso del crédito, las decisiones están ordenadas según rangos fijados sobre un monto determinado entre la gerencia, la Junta Directiva, el comité de crédito y el Jefe del departamento. Las decisiones se toman siempre de manera consensuada y sólo en casos excepcionales por mayoría, cuando no se logra consenso. (Dávila, 2002: 42)

La participación en la cooperativa proporciona a quienes lo hacen la posibilidad de desarrollar habilidades sociales, gerenciales, organizacionales y productivas, ya que su trabajo como asociados o directivos implica el dominio y conocimiento de aspectos básicos para lograr una adecuada gestión (legales, gerenciales, organizacionales, económicos). La democracia en el poder se manifiesta como el grado de participación real de los asociados en los organismos sociales. La calidad de asociados, de gestor requiere ser reivindicado, mediante el ejercicio real del poder colectivo que emana de la copropiedad. El poder social lo ejercen los copropietarios participando personalmente en las Asambleas seccionales de Asociados; participando en la Asamblea General de Delegados si ha sido elegido en la asamblea seccional; desempeñando cargos de representación social, si ha sido elegido para ellos, en la Junta Directiva y el comité de control social; participando en algún comité especializado si ha sido designado para formar parte de alguno de ellos; participando activamente en un proceso educativo que conduzca a la elaboración del diagnóstico del presente y la previsión del futuro, con aportes de análisis y de reflexión, en la tarea colectiva de trazar la ruta hacia el futuro, mediante propuestas de proyectos y programas para su desarrollo. (Mansilla, 2003)

Aún los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallarían en producir los resultados deseados, si las personas encargadas de tomar las decisiones estratégicas no utilizan en forma efectiva la información disponible. En muchas organizaciones frecuentemente se toman decisiones estratégicas en forma errónea, por razones que tienen que ver con predisposiciones de conocimiento individual y grupal. (Medina, 2000 : 59)

CORFEINCO ha generado cierto poder colectivo, poder social, poder de decisión en los asociados y poder económico en la medida en que se ha dado acumulación social mediante la apropiación colectiva y común de los excedentes y reservas y se ha logrado que el proceso de toma de decisiones este basado en la democracia participativa, como modelo viable con el cual se reemplazan las prácticas jerárquicas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerce el poder de manera diferente; se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización, buscando que la autoridad delegada sea asumida por éste en la perspectiva de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa.

Existen diferentes tipos de órdenes en CORFEINCO, la de la Asamblea Nacional y orientaciones de La Junta Directiva o la Gerencia cada uno tiene su propio escenario de discusión; en estos escenarios es donde generalmente se discuten, se rechazan o se aprueban disposiciones. Cuando son órdenes de Gerencia generalmente se toman con base en lo que ha ordenado la Junta Directiva y las órdenes que se toman es porque alguna instancia superior las ha considerado, se han debatido y han tomado alguna decisión importante.

De las diferentes entrevistas se desprende, que en cada uno de los comités se analizan propuestas y se rechazan o se aprueban y el Gerente coordina su ejecución y da a conocer la decisión final para que se participe en la definición y organización de tareas que garanticen los resultados requeridos por la Asamblea General y la Junta Directiva. Las decisiones se toman en grupo, sobre todo en los comités de coordinación donde se discuten aspectos importantes y se decide por mayorías.

Cuando han sido temas que no se han tratado en la Junta Directiva y se reúnen como Comité de Coordinación para tomar alguna decisión que corresponde a la Administración, entonces el Comité de coordinación por ejemplo cuando se van a entregar estímulos a los trabajadores por su buen desempeño, quien propone al empleado generalmente es el Jefe inmediato, pero en última instancia la determinación la toman todos y allí se cuentan mayorías por si existen reservas o alguna diferencia.

Cuando se decide la forma como se van a realizar las tareas y la manera de participar en el logro de objetivos y resultados, se tiene claro que hay un Director de área y su Jefe superior es el Gerente, pero igual todos saben que por encima del Gerente esta la Junta Directiva y que por encima de ésta, está la Asamblea General. El Gerente acepta las decisiones que se toman allí y si nota que van en contravía de los objetivos de CORFEINCO, plantea sus puntos de vista y hace recomendaciones, deja sus observaciones y fija su posición encaminada al trabajo armonioso en la entidad.

Históricamente CORFEINCO ha vivido manipulación en las decisiones por intereses particulares y marcada deficiencias en la capacitación de sus asociados, un entrevistado expone:

“Las asambleas de la cooperativa eran algo muy sui generis porque llegaba mucho afiliado que había sido elegido en las regiones sin tener una idea clara de que es la cooperativa y llegaban a una asamblea a discutir problemas muy complejos sin la suficiente formación, eso paso muchas veces si tu eres un delegado que no tiene suficiente información para tomar una decisión aunque participes, la democracia no es solo el hecho de decidir concientemente un tema entonces eso limita y es un asunto que es achacable, al problema de muchos afiliados con insuficiente capacitación; (...) el sindicato fue muy celoso, porque el sindicato controlaba mucho esos debates. El problema de los niveles de información y capacitación de la gente eso limita la participación, la cooperativa tuvo problemas de participación básicamente porque la cooperativa monto un sistema de defensa interno muy fuerte porque si había sectores de asociados muy mal intencionados queriendo lucrarse en lo personal de los recursos que la cooperativa manejaba que eran bastante dinero entonces el sindicato se volvió una suerte de guardián para que no fueran a haber

errores que se cometieron fueron a partir de un rígido control de la cooperativa en materia de participación”⁶⁹.

El papel de la Junta Directiva del sindicato como direccionador del accionar de la empresa y quien tras bambalinas en muchos casos tomaba decisiones trascendentales:

“Eso se tomaban conjuntamente, o sea, la cooperativa nunca tomó unilateralmente ninguna decisión, en el manejo de cosas todo lo que había sido la fortaleza que era la alianza sindical cooperativa para el manejo de políticas y de programas y de cuando se iba a sacar un programa por ejemplo de adquirir un préstamo bancario para hacer programas de crédito microempresarial todo eso se hacía con el sindicato inclusive hacíamos talleres fuera de las asambleas ,nos reuníamos dos tres días en Melgar o en algún sitio en donde unos 20 personas directivos de la cooperativa, del sindicato con gente traída de seccionales para hacer estudios y análisis y trazar políticas”⁷⁰.

La toma de decisiones en la corporación es un proceso complejo porque formalmente las toma la Junta Directiva y lo que queda en las actas de la Asamblea General tiene mucho peso pero los que están en condiciones de tomar una decisión responsable son los que conocen realmente el reglamento y la situación financiera como la gerencia y algunas personas dentro de la Junta Directiva y al interior de la Asamblea Nacional de Delegados que siempre es la que marca el rumbo.

Las principales decisiones en CORFEINCO toman en la Asamblea anual de delegados o por consulta:

“Más de un 80% de las decisiones que afecten el futuro del fondo siempre las toma la Asamblea. Se utiliza el mecanismo de informar primero a las seccionales y son ellas las que van a tener que tomar la decisión a través de sus delegados, porque es grave tomar decisiones sin haber tenido la capacidad de análisis suficiente, de comparación y contraste y de discernimiento y no es honesto llegarle por ejemplo a un asociado en una asamblea a que decida sobre algo que no conoce. La mayoría de decisiones que afecten el futuro de la empresa es conveniente que sea tomada como política por la Asamblea, y orientada por la junta (...) la experiencia que vivimos nos ha demostrado que siempre esas decisiones importantes es conveniente que las tome la Asamblea, y muchas veces no necesariamente a través de ella sino a través

⁶⁹ ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente. Sintradin y Exdirectivo nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

⁷⁰ ENTREVISTA con Balmore Duran Expresidente nacional. Sintradin y Exdirectivo cooperativa Inco-Himat. Bogotá: Diciembre 4/03

de otros mecanismos, o sea, hacer consultas, hacer encuestas más a la base, nosotros hemos optado por ejemplo cuando hay incidencias económicas grandes que puedan afectar el futuro de la empresa, realizamos una encuesta, no importa que no nos respondan en ciento por ciento pero el 30% es una pauta, nos marca más o menos cuál es la dirección que tenemos que tomar, no son gastos sino una inversión para tomar una decisión más acertada, es el sentir en sí del asociado”⁷¹.

El papel de la Junta Directiva y la Gerencia en la toma de decisiones es clave y preponderante en CORFEINCO:

“Lógico que hay cosas en donde para la toma de decisiones se requiere el apoyo y la opinión de la Gerencia que conoce muchas veces al interior más que la Junta Directiva en el momento de la toma de la decisión; pero el Gerente finalmente da una opinión no decide, la decisión la toma la Junta Directiva. Tiene un papel bien trascendental por que está ubicado no solamente en la parte económica de la empresa y en la parte social como tal sino que está además muy vinculado con el resto del sector cooperativo y corporativo, muy aterrizado en todos los riesgos que corremos como empresa corporativa. Las decisiones se toman a través de sesiones de Junta Directiva; el Gerente lógicamente tiene unas facultades y no se puede exceder de ellas, de ahí en adelante las demás, todo lo que son de proyección de la empresa son decisión de la Junta Directiva”⁷².

El revisor fiscal de CORFEINCO reconoce que dentro de la organización existe un marco de acción en cuanto a facultades para la toma de decisiones:

“(…) colaboradores inmediatos tienen autonomía dentro del ámbito de su desempeño de su área respectiva, los dos jefes de departamento, el de servicios tiene delimitado las operaciones hasta las que tienen facultades para conceder o aprobar préstamos y los diferentes servicios que ofrece la entidad y el director del departamento financiero y contable tiene autonomía para llevar los registros contables y la contabilidad y el cumplimiento de la normas fiscales tributarias de acuerdo a parámetros de ley por la Superintendencia de Economía Solidaria y a lo que si haya aprobado la Junta Directiva. Se permite la discusión, es más creo que pecamos por exceso de discusión, el querer discutirlo todo puede en determinado momentos hasta frenar decisiones oportunas o toma de decisiones que corrijan defectos o posiciones digamos que no estén acordes con el desarrollo exitoso de la empresa”⁷³

⁷¹ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Erazo. Directivo Sindical y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva CORFEINCO. Villavicencio: Agosto 15/03

⁷² ENTREVISTA con Esperanza Albarello, Directiva Nacional y seccional CORFEINCO. Villavicencio: Enero/03

⁷³ ENTREVISTA con Julio Cesar Acuña. Revisor Fiscal CORFEINCO. Bogotá: Febrero 25/04

Cuando una decisión puede provocar fuertes efectos sobre las personas su importancia es alta; ningún gerente que vaya a tomar una decisión que afecte a otras personas puede darse el lujo de pasar por alto la necesidad que tienen esas personas de aceptar la decisión. Teniendo en cuenta que existe una diferencia entre las decisiones programadas y no programadas. Las primeras se adaptan a problemas estructurados y a decisiones rutinarias que normalmente enfrentan los mandos medios y personal operativo y las decisiones no programadas obedecen a decisiones no programadas u a problemas no estructurados, las cuales son tomadas por niveles altos:

“hay otras decisiones del mismo discurrir normal en el que escucho, tomé la opinión del comité de coordinación y muchas veces se hacen o se acuerdan cosas diferentes a lo que yo tenía pensado; en todos los casos impongo mi posición por mi calidad de Gerente, porque en el comité de coordinación participamos nueve personas y cuando decidimos que las vamos a tomar por mayoría mi voto es uno más sin ningún otro ingrediente, con la aclaración de que no soy la máxima autoridad en la entidad, o sea, soy el máximo ejecutor no autoridad dentro de la entidad, porque sería suplantar la asamblea y eso es grave, intento meterme o llevar la discusión en el grupo que corresponde, pero luego soy respetuoso de la decisión que toman cada grupo o cada conglomerado de asociados que tienen que involucrarse en la toma de una decisión o el desarrollo mismo de la política de la entidad”⁷⁴

“Las decisiones que dan autonomía a las personas están relacionadas directamente con las funciones asignadas de acuerdo a unos parámetros definidos por reglamentos que no necesitan consulta. Las decisiones claves de la Gerencia y Junta Directiva; casi siempre sale de una discusión, y una concertación, donde se definen unas políticas, unas decisiones colectivas; no hay realmente autoritarismo ni de la gerencia ni de la Junta Directiva, siempre ha sido fruto de una discusión, una concertación, de un diálogo, donde se acogen las mejores propuestas. Acostumbramos hacer reuniones, procuramos trabajar en equipo y de esas reuniones se concertan las decisiones o acciones que se han de llevar a cabo; normalmente no son cuestiones trascendentales que no pasan de la rutina misma o de acciones que se dan en la parte operativa, donde se hace una reunión, se indaga, se escuchan los diferentes puntos de vista, y normalmente se concerta”⁷⁵.

La falta de información se toma como excusa en algunas áreas para demorar o no tomar decisiones oportunas:

⁷⁴ ENTREVISTA con Antonio Forero. Gerente CORFEINCO, Bogotá: Febrero 23/03

⁷⁵ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar. Jefe de departamento Mercadeo y Servicios. Bogota: Noviembre/03

“Las comunicaciones y la información son viables para poder tomar usted decisiones y es probable que a veces la lentitud de tomar decisiones obedezca precisamente a que la Gerencia puede tener un mayor bagaje de información de la que tienen los diferentes estamentos, si es que se da esa falta de información no debe ser excusa para no tomar las decisiones a tiempo; indudablemente que la Gerencia tiene mayor oportunidad de contar con el conocimiento más minucioso y detallado de toda la organización, pero si ese fuera el problema para la demora o tardanza en tomar decisiones pues debería de abordarse por ese lado con los que tienen que tomar las decisiones, y no tomar eso como una excusa o un pretexto para demorar la toma de decisiones”⁷⁶.

La participación, no como un acto meramente formal que se cumple en las asambleas reglamentarias sino como un acto motivado, tiene como consecuencia que el socio perciba a la empresa, como algo propio y en este sentido contribuir constructivamente a que CORFEINCO promueva cada vez mejor a sus asociados de todas las seccionales para que sea adoptada como política de influencia sobre el proceso de decisión y evaluación, en todas las fases del proceso administrativo, adquiriendo especial importancia para las funciones de planeación y control a través de la participación llegar a un proceso de retroalimentación mutua entre socios y órganos de dirección, donde los dirigentes puedan legitimar su acción en la medida en que ésta esté respaldada por la posibilidad real de la participación de los asociados.

La participación es quizás la que más incidencia tiene en la dinámica social y empresarial de las asociaciones solidarias; los estatutos de CORFEINCO definen una estructura donde las relaciones entre funciones directivas y de gestión determinan con claridad el tipo, el funcionamiento y los poderes de las distintas instancias de participación. La existencia de la posibilidad organizativa de vigorizar la democracia interna a través de una activa participación de los socios, es una precondition importante para que se haya logrado efectividad, entendiendo la participación no como un acto meramente formal que se cumple en las asambleas reglamentarias sino como un acto motivado que tiene como consecuencia el no sentirse alejado de la cooperativa, como un acto que permite al socio percibir a la

⁷⁶ ENTREVISTA con Antonio Forero, *ibid*

cooperativa como algo propio y en este sentido contribuir constructivamente a que la cooperativa promocióne cada vez mejor a sus asociados:

“Fue necesario que el consejo de administración deliberara de una manera amplia en muchísimas sesiones del consejo, que eran verdaderas asambleas públicas con afiliados, con delegados de otras empresas que estaban afiliados, con el sindicato para retomar el rumbo; hubo un momento en que el consejo de administración fue literalmente superado por el colectivo de retomar el rumbo, el consejo de administración, fue en el momento una cosa una dirección colegial impresionante donde eran 20 o 30 personas tomando decisiones, en ese momento la cooperativa tiene una enorme participación, donde la gente se volcó a ayudar a comprender el problema y a direccionar su solución, la instancia del consejo fue superada por la gente de retomar el rumbo, fueron las verdaderas asambleas de asociados con enorme participación en Bogota y en las seccionales, lo que permitió que los trabajadores tuvieran mucho más control y fiscalización de los recurso, porque la gente exigía cuentas claras en donde no lo veían claro y obligo a que la cooperativa pusiera de una vez por todas al día lo que le faltaba de contabilidad, pero además permitió que la administración del Incora se diera cuenta que el fondo de vivienda, el fondo de transporte estaban bien llevados, estaban bien administrados, de manera que las instancias de decisión se ampliaron, y las instancias de control se mejoraron y todo el mundo como que se apropió aún más de su empresa”⁷⁷.

4.1.5 Desarrollo administrativo y tecnológico

El objetivo primordial de los directivos al incorporar la informática a sus empresas es la reducción de los costos de procesos de información; no en vano las primeras aplicaciones de los sistemas informáticos en las empresas siguen siendo la contabilidad, la nómina y la facturación. Estos procesos son puramente administrativos y las nuevas tecnologías han permitido hacer lo mismo pero en forma más eficiente y con mayor precisión.

La periódica actualización y modernización de los métodos y procedimientos que aplican al interior de la organización obedecen fundamentalmente a las cambiantes necesidades del trabajo y a las innovaciones tecnológicas, al cambio en los insumos y materias primas, lo que impone encontrar nuevos y mejores procedimientos para realizar las tareas. Los

⁷⁷ ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente. Sintradin y Exdirectivo nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

sistemas de información para la gestión en CORFEINCO se han caracterizado por sus desfases y desactualización, su implantación no ha sido una tarea fácil, más aún cuando el alcance de los objetivos ha comprendido metas como la optimización de los procesos, acceso a información confiable, precisa y oportuna, la posibilidad de compartir información entre todas las dependencias de la entidad, la eliminación de datos y operaciones innecesarias y reducción de tiempos y de los costos en la ejecución de los procesos

CORFEINCO ha intentado introducir una tecnología relativamente acorde con las exigencias del mercado, con base en un estudio de asesores externos sobre necesidades reales y tomando en cuenta la capacidad económica para incorporar algunos mecanismos tecnológicos que han coadyuvado a dinamizar los procesos de gestión en la empresa. Es necesario integrar las posibilidades de los sistemas de información y la tecnología con la estrategia de la empresa en el momento de formularla; es preciso pasar a una situación activa de cooperación ente estos.

La Junta Directiva y la administración tomaron la decisión de implementar como aplicativo el programa LINUX, desarrollado por SISTEMAS EN LINEA, desarrollo técnico importante para Corfincora para la concreción en el corto plazo de una plataforma informática y de comunicaciones que modernice las operaciones y facilite un servicio integral y efectivo para los asociados.

Se llevó a cabo en el año 2003 la reestructuración orgánica mediante la cual se logró un redireccionamiento de las funciones en lo que respecta a las áreas de Servicios y de Auditoría Interna, se fortaleció la Asesoría de Planeación y Estadística. La nueva Estructura orgánica va encaminada al mejoramiento continuo en la gestión y del servicio, a la racionalización de costos y gastos y al fomento de la cultura de la eficiencia y el autocontrol.

El mundo de la Economía Solidaria ha evolucionado en cuanto a su composición, estructura y métodos administrativos y de gestión. Los nuevos contextos requieren nuevas respuestas,

novedosos procesos que a la vez demandan innovaciones tecnológicas en la prestación de servicios pero esencialmente en la administración y organización empresarial. El esquema global de la estructura llegando a detallar los procesos y estructuras de datos que se consideren convenientes, sobre todo los que apoyan funciones y procesos de negocio consideradas importantes requieren de herramientas tecnológicas que ayuden al proceso de documentar y estructurar la información. CORFEINCO para el cumplimiento de sus objetivos prioritarios, económicos y sociales se enmarca en una gestión empresarial, con propuestas de mejoramiento organizacional y tecnológico, que permite la consolidación de una entidad eficaz y eficiente socialmente, con un impacto significativo en los indicadores económicos y sociales de la empresa en la región o localidad.

La relación existente entre lo social y la estrategia empresarial en CORFEINCO tiene una visión más equilibrada y estratégica buscando la armonía entre el rendimiento empresarial y el beneficio social asociado a la labor y a la gestión realizada. Por lo tanto los intereses y las motivaciones no se apartan del común de las personas que se vinculan a este tipo de entidad de Economía Solidaria, aunque utiliza los instrumentos y técnicas que ha desarrollado la concepción capitalista de la administración, es necesario diferenciarla de esas formas empresariales, ya que responde a un ideal de vida y a una propuesta de acción predeterminada que se encuentra contenida en los principios y valores de la doctrina cooperativa.

Desde concepciones distintas se pretende diferenciar el rol de la empresa cooperativa y la incorporación de estrategias financieras para dinamizar procesos de gestión empresarial. “Un aspecto importante que le da una ventaja competitiva a las organizaciones cooperativas es la vocación de ser eficientes y de reutilizar los excedentes o las utilidades que se obtienen en generar infraestructura, mejor tecnología y en ampliar su capacidad de servicios. Si uno se pone a pensar que ocurre en una organización con ánimo de lucro pues tradicionalmente por la preocupación de darle una remuneración al capital no hay un proceso permanente de consolidación patrimonial vía capitalización de los excedentes. Y por eso hemos visto que, en los últimos tiempos, las organizaciones cooperativas al

compararse con otros tipos de organizaciones muestran una fuerte consolidación patrimonial, lo cual es garantía de estabilidad para las personas que confían en ellas”⁷⁸.

Frente a estas dos concepciones el gerente de CORFEINCO plantea:

“Si aquí intentamos y es la parte mas difícil realmente, cómo hacer un adecuado equilibrio entre la parte empresarial económica con la parte social, muy fácilmente uno se puede desviar por más que uno haga esfuerzos, la gerencia y los otros directivos es difícil de apreciar el comienzo de una desviación, o sea uno ya lo ve es al final, pero cuándo comienza a desviarse, es difícil por más que uno quiera y tenga claro la concepción de que este es un tipo de empresa que nunca debe descuidar ninguno de los dos aspectos porque si concentra su esfuerzo en la parte económica necesariamente se va a olvidar de que es una organización social y si la concentra o hace énfasis en la parte social se olvida que esa es una empresa económica y puede terminar o deformándola o llevándola a una situación económica de crisis; ese es como el punto neurálgico para que la empresa sin perder su filosofía no colapse, no tiene sentido de que al cabo de cinco años este viviendo pero ya no sea ni el remedo de lo que era una organización social o a los cinco años este muy bien en lo social pero económicamente están todas sus finanzas en el suelo y esta a punto de quebrar”⁷⁹.

CORFEINCO en la actual etapa pretende una implantación de una dinámica técnica, administrativa y operativa para alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia sin perder de vista la filosofía de la organización, para proyectar una imagen sólida y confiable. Se aplica una mejor tecnología en sistema informático, con personal cada vez mas calificado y comprometido en todas las dependencias y seccionales que asegure la óptima prestación de los servicios para fortalecer la imagen de credibilidad en los asociados.

La Gerencia y los jefes de departamento se han apropiado de los conocimientos técnico necesarios para la función directiva actual, que impone una alta participación Gerencial en el manejo de las relaciones con los asociados y el nivel exterior de la empresa para

⁷⁸ PALACINO, Carlos. Presidente Junta Directiva Confecoop. Discurso instalación seminario Superintendencia Economía Solidaria. Bogotá: Julio/2002

⁷⁹ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga. Gerente CORFEINCO, Bogotá: Febrero 23/03

concretar una efectiva gestión a nivel interno de la entidad; y a nivel del entorno donde se desenvuelve la entidad.

Los trabajadores encuestados a la pregunta de que le falta al fondo para ser una entidad moderna tecnológica y organizacionalmente responden que debe continuar con la implementación y adecuación tecnológica que integren todas las seccionales y los asociados bajo una política de integración, capacitación y trabajo en equipo que fomente el cambio proactivamente en los trabajadores que apoye y dinamice los procesos de gestión empresarial; de tecnología informática para el procesamiento de toda la información que se genera en los distintos niveles de la organización, el aumento de la productividad del trabajo por la vía de la formación, la inducción, reinducción y la motivación de los trabajadores rescatando su vinculación en calidad de asociados de la entidad solidaria.

La gerencia actual, inserta en un mundo competitivo y de alto desarrollo tecnológico y en comunicaciones no puede separarse de la importancia de la aplicación de las modernas tecnologías en el mejoramiento de las condiciones operativas de las organizaciones desde las más simples hasta las más complejas, de tal manera que las entidades deben tener previsto a mediano plazo, la configuración de su plataforma tecnológica que le permita ser más efectivas en sus procesos internos de operación. Uno de estos procesos que conforma la infraestructura de las empresas esta dado por el flujo de información, desde la entrada de datos hasta la distribución a los interesados para la toma de decisiones y ejecución de programas y actividades. La fase determinante de la plataforma tecnológica, y compete directamente al gerente de una organización, en este caso fondo de empleados, liderar el proceso de diseño, interactuando con cada una de las partes vinculadas en el flujo de información dentro del marco de la planeación y el diseño de las políticas de la entidad.

4.2 Balance Social

“El balance social es un reporte de carácter obligatorio para todas las organizaciones de Economía Solidaria, las normas vigentes exigen un balance social la gran mayoría de entidades solidarias se ha limitado a hacer un reporte estadístico en créditos, beneficiados en cada una de las modalidades, hospedados en centros vacacionales y programas y paseos y ese es el balance social, cuando el balance social es la evaluación de una actividad social entonces se tiene que evaluar socialmente la entidad, en qué ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida del asociado que no se hace y que se debe hacer, teniendo en cuenta las prioridades”.⁸⁰

“El balance social encierra aspectos importantes que requieren de una amplia participación y un trabajo colectivo integrado que muestre el doble carácter de la empresa solidaria, el mercadeo y la planeación social, la analogía contable, la cuantificación de los resultados con la generación de indicadores para cada área”.⁸¹

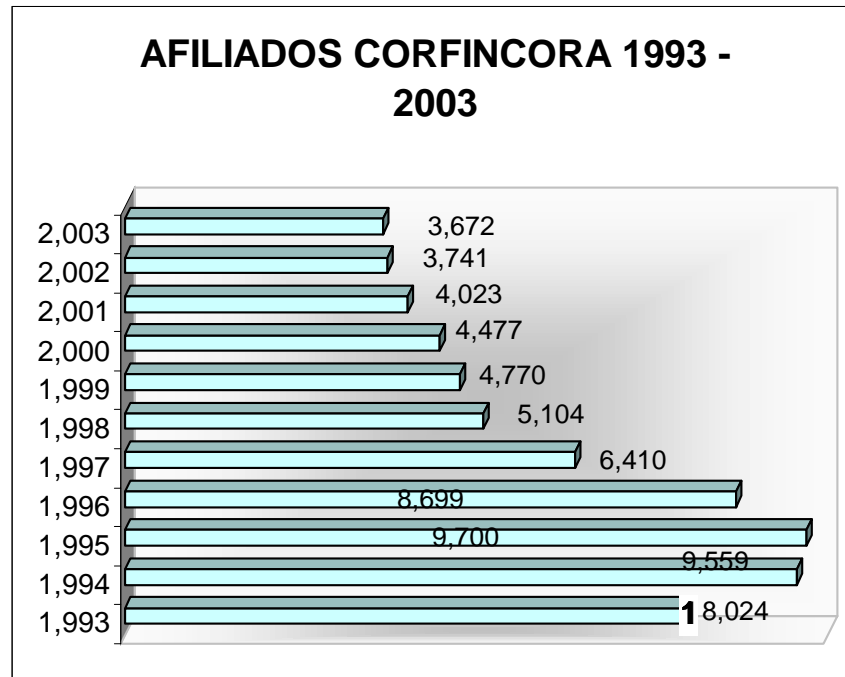
Comprende la presentación de los resultados de la gestión adelantada en la empresa asociativa en un periodo determinado, desde el punto de vista del impacto social, cultural y de mejoramiento de la calidad de vida alcanzado por los asociados, mediante la prestación de servicios o distribución de productos institucionales. A través de la acción educativa, la solidaridad y el desarrollo humano cumplida a todos los niveles de la organización. (Pineda, 2002).

La base asociada de la cooperativa ha fluctuado en los últimos 10 años por las condiciones de crecimiento, crisis y recuperación.

⁸⁰ ENTREVISTA con Julio Cesar Acuña. Revisor Fiscal CORFINCORA. Bogotá: Febrero 25/04

⁸¹ SANTAMARÍA, Yesid. “Balance Social” en [www. Redinco.fr.st](http://www.Redinco.fr.st).

Gráfica 1. Base de Asociados Período 1993 - 2003



CORFEINCO culminó el año 2003 con 3672 asociados, con una disminución de 69 asociados con respecto al año anterior, lo cual es positiva si se tiene en cuenta que se llevó a cabo la liquidación del Incora y otras entidades del Estado pero según un participante en el grupo focal de asociados plantea que solo hasta después de 6 meses continuará la incertidumbre por los retiros de asociados por que existe la posibilidad que en muy poco tiempo no puedan continuar con sus aportes por encontrarse desempleados y sin ninguna fuente de ingresos. Otro participante plantea que otro factor para la permanencia o retiro del fondo depende de la decisión del descuento total de las cesantías de las deudas contraídas con la cooperativa.

CORFEINCO ha continuado haciendo esfuerzos para captar nuevos socios, estos han mantenido el equilibrio en la base asociada teniendo como nuevos asociados trabajadores del Incoder como lo afirma una participante del grupo focal de funcionarios: “De una y otra forma todos estamos haciendo mercadeo, de pronto unos más activos que otros, pero todos los hacemos, y estamos buscando darnos a conocer con los trabajadores del nuevo

instituto Incoder”. Es urgente crear conciencia de la necesidades de desplegar un mayor trabajo en la mayoría de las seccionales para ampliar y consolidar la base social para cumplir con las metas trazadas en el plan de desarrollo.

Cuadro 1. Base asociada a 31 diciembre del 2000 a 2003

ASOCIADOS/AÑOS	2003	2002	2001	2000
Total asociados	3672	3741	4.023	4.477
Retiros	415	412	653	504
Afiliaciones	346	130	199	211
Personas Jurídicas	2	0	0	0

Fuente: Informe de gestión de Corfincora. 2003

Los aportes sociales durante los últimos 3 años han tenido un comportamiento constante, mientras que en el 2000 la capitalización permitió aumentar el total de aportes por el compromiso de los socios de descapitalizarse de sus aportes sociales para permitir la recuperación de la entidad intervenida por Dansocial.

Cuadro 2. Aportes sociales a 31 de diciembre 2000 - 2003

CONCEPTO	2003	2002	2001	2000
Aporte social básico	3.412.3	3.560.0	3.411.7	2.961.4
Revalorizaciones	1.596.4	1.784.4	1.495.2	1.370.2
Capitalización extraordinaria	430.6	763.5	1.376.4	1.599.3
TOTAL APORTES SOCIALES.	5.439.3	6.107.9	6.283.3	5.930.9
TOTAL AHORROS Y APORTES	12.094.4	11.777.6	10.964.5	10-172.6

Fuente: Informe de gestión de Corfincora. 2002

Según el Informe de Gestión del 2003 la aprobación del concurso de este año con 25 adjudicatarios el programa alcanzó 277 beneficiados de los cuales 183 ya culminaron carreras profesionales y 84 las están cursando. A diciembre del 2003, 143 asociados tenían obligaciones de Educando por 709 millones de pesos mientras que el ahorro por este fondo era de 936 millones, mostrando que es uno de los fondos que más se ha fortalecido y que ha prestado más beneficio a su base asociada. La junta directiva y la gerencia han insistido que sin desligar la responsabilidad de los padres el compromiso debe ser fijado a los hijos estudiantes, lo cual redundará en la solución de cartera morosa de este programa y optimizaría la cobertura.

Cuadro 3. Ahorros a 31 de diciembre (Millones \$)

TIPO DE AHORRO	2003	2002	2001	2000	1999
Permanente	3.233.1	2.406.9	1.465.2	1.213.6	1.738.4
Voluntario	1.415.2	1.512.3	1.582.1	1.677.6	1.982.8
Educando	936.8	900.2	903.6	720.6	799.9
Recreando	163.8	145.5	144.9	295.3	335.5
Ahorravi	36.5	37.1	36.1	49.9	68.4
C.D.A.T	849.6	654.9	541.1	282.1	43.6
Otros Ahorros	20.1	12.5	8.2	2.6	14.4
TOTAL AHORROS Y C.D.A.T.	6.665.1	5.669.4	4.681.2	4.241.7	4.983.0

Fuente: Informe de gestión Corfincora año 2002 y 2003

Dados los resultados de la encuesta realizada entre los asociados sobre necesidades de vivienda y con el propósito de continuar con este objetivo, la Junta Directiva dio origen a un programa de vivienda con recursos propios unificando las líneas de vivienda que existían en una sola por la modalidad de concurso, en concordancia con la ley general de vivienda (ley 546/1999) y a las normas de la Supersolidaria. Mediante la administración

eficaz del Fondo de Vivienda del Incora se ayudó a concretar soluciones de vivienda para miles de funcionarios y pensionados del Instituto.

Como balance social se destaca el crédito para atender múltiples necesidades vitales de vivienda, salud, educación consumo, emergencia, libre destinación e inversión; en cuanto a los préstamos y servicios otorgados a los largo del desarrollo de la entidad se han creado diferentes líneas de crédito de acuerdo a las necesidades de los asociados y en la misma proporción se han aprobado en las juntas directivas los montos para cada uno de estos programa

Cuadro 4. Préstamos y servicios otorgados a diciembre 31 de 1993 a 2003

MODALIDAD	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Libre Destinación	3946	3637	3608	2946	2852	2080		2.558	2.274	2.171	1.948
Consumo/Salud/Educación	2804	3225	2085	1721	1479	1237		1.080	1.215	1.085	997
Vivienda	433	602	368	96	107	78		137	88	73	39
Prést. Especiales	9758	9311	9122	7448	6638	6139		6.387	5.630	5.464	4.688
Solidaridad	0	29	25	11	6	5		12	15	18	20
Recreando	219	343	319	211	145	116		60	141	116	655
Educando	0	42	2	27	29	612		129	138	59	330
Seguros y otros	783	2297	1161	482	2455	1601		2.377	3.138	1.819	1.968
Cupo 2000		265	42	9							
Convenio corpofem						12					
Cargos Codeudores						215					
Saldo de inversiones y gran cupo 2000											
Otros y Ref.						24					
TOTAL	17943	19751	15684	12951	13711	11586		12.740	12.639	10.805	10.645

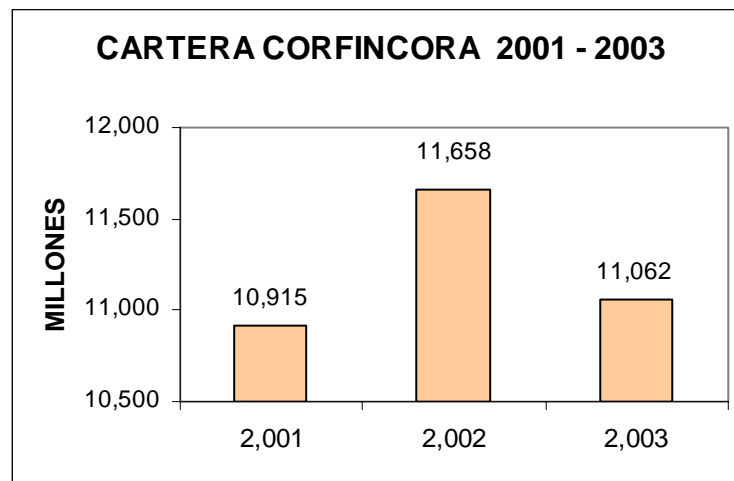
Fuente: Informes de gestión Corfincora 1993 - 2003

Cuadro 5. Valor de los préstamos otorgados a diciembre 31 (\$ millones)

MODALIDAD	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Libre Destinación	2770	3257	3608	3669	4396	4.042	5.375	7.092.1	7.312.0	7.505.8	7.231.7
Consumo/Salud/Educ.	322	800	551	559	560	714.	667	1.108.0	1.435.0	1.341.8	1.179.9
Vivienda	721	1762	1208	229	335	281	669	914.6	714.0	552.4	439.5
Préstamos Especiales	702	853	932	829	170	1726	555	2.729.5	2.640.5	3.009.0	2.716.8
Solidaridad	0	30	37	12	2	8	14	12.2	26.2	48.2	78.6
Recreando	16	54	55	39	27	38	17	28.8	35.0	32.3	564.1
Educando	0	15	1.5	16	29	105	385	134.3	340.1	278.1	1.308.0
Seguros y otros	142	348	258	48	432	354	228	586.6	540.8	538.8	283.5
Cupo 2000		1244	337	69							
Convenio Coprofem						9.6					
Cargos codeudores s							135				
Saldos de Inversión y grancupo 2000							518				
Otros y Ref.						65					
TOTAL	4673	8363	6987	5470	5951	7486	8.657	12.606.1	13.043.6	13.606.4	13.802.1

Fuente: Informes de gestión Corfincora 1993 - 2003

Gráfica 2. Valor de la Cartera a diciembre 31 (\$ millones) Período 2001 al 2003



El índice de cartera morosa se mantuvo en niveles preocupantes y aunque en diciembre de 2002 se encontraba en el 22.09% y a diciembre de 2003 cerró con el 15,68%; se presenta un incremento en la provisión de la cartera que llega a los \$875 millones por capital y \$113

millones por intereses lo cual afecta el estado de resultados, al igual que la obligatoriedad de constituir el fondo de liquidez, congelando recursos de la entidad por aproximadamente \$673 millones de pesos respondiendo a la resolución 1507 del 2001.

El Fondo de liquidez comprende un monto no inferior al 10% de los depósitos y exigibles de la entidad, de conformidad con lo establecido en el Decreto 790 de marzo 31 de 2003, Decreto 2280 de agosto 11 de 2003, con cargo al estado de resultados. con el fin de cubrir deudas de dudoso o difícil cobro, protección de inversiones y procesos judiciales en curso.

La disminución de la cartera en cerca de \$596 millones con respecto a 2002 obedece al retiro de asociados como funcionarios del DRI, INCORA, INAT y de otras entidades a quienes se les descontó parte o toda obligación de su indemnización, al retiro de asociados a quienes se les cruzó ahorro con obligaciones y a la exigente labor de cobro de cartera que se ejerció a finales del 2003 para recaudar cartera morosa a través del cruce de ahorros con deuda que reglamentariamente pueden realizar los asociados para aminorar los descuentos. Al ser la cartera el activo mas importante como generador de ingresos, es a su vez el de mayor riesgo. Se requiere del cuidado, protección y compromiso por parte de todos los asociados con la cartera porque a esta llegan todos los aportes y ahorros de los asociados y con los que se ejecuta la actividad generadora de bienestar.

La orientación de los servicios de CORFEINCO muestra el grado de compromiso de la entidad en atender las necesidades específicas de sus asociados y el apoyo que brinda al desarrollo de actividades autogestionarias productivas y de prestación de servicios a sus asociados. En este sentido, se debe presentar el balance de la contribución de la entidad al desarrollo de proyectos productivos, a la generación de empleo, a la creación de empresas generadas por sus propios asociados o usuarios y, en general, a la oportuna y eficiente prestación de los servicios que tenga establecidos la institución.

4.2.1 Base Social y Control Social.

El control de gestión es un sistema integral de análisis y evaluación, de responsabilidad gerencial, pero asignado a los distintos niveles de la organización, para verificar los resultados obtenidos frente a lo proyectado, proporcionando a los directivos un método efectivo para evaluar el impacto y el comportamiento de los sistemas, procedimientos y actividades empresariales. El control de gestión es la aplicación de una serie de herramientas de trabajo definidas por las instancias superiores de la organización para medir y evaluar el impacto y los resultados de las diversas políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos a nivel de las asambleas generales o de los niveles directivos de la empresa solidaria, que permite introducir mejoras en los métodos, actividades y procedimientos establecidos en la organización señalando las debilidades que se observan en la entidad y promoviendo la acción correctiva de manera inmediata.

“Antes de la designación de las personas para cada uno de los cargos se lleve a cabo una intensa labor de motivación, capacitación e información que prepare y disponga a los asociados a asumir estos compromisos con la responsabilidad e idoneidad que ameritan las distintas funciones para contribuir a que el trabajo de los distintos comités especiales se haga con mayor responsabilidad y oportunidad, estos deben ser estimulados de forma permanente por las instancia directiva y ejecutiva de la entidad, acogiendo sus propuestas, dotándolos oportunamente de los implementos y recursos necesarios para cumplir su función, promoviendo a sus integrantes mediante la capacitación y otros formas de incentivos”. (Pineda, 2000)

Más real es la participación de los asociados en el control, aunque esto no se perciba por la forma indirecta en que se realiza como por ejemplo, la no concurrencia a las Asambleas, la abstención de votar, la opción por la no reelección de las directivas, si se les deja un espacio de libertad para hacerlo, también se presentan recursos como el negarse a hacer operaciones con la cooperativa con los competidores, o en últimas retirarse del fondo como una forma de manifestar su inconformidad.

El organismo de control no se concibe como un ente que cuestiona o valida mecánicamente las decisiones de los organismos de dirección y administración sino que su papel implica el monitoreo de las diferentes estrategias y acciones del Fondo de Empleados, de tal forma que se puedan plantear recomendaciones, sugerencias y alertar sobre eventuales peligros para los intereses sociales y económicos de la entidad en virtud de su quehacer organizacional y operativo:

“Hay una cultura no solo de participación de los asociados sino también de fiscalización y de control social que es muy importante y el hecho de que gran parte de la base social de las dos organizaciones sea la misma, ha llevado a que la gente se interese por los asuntos que suceden al interior de su ente solidario y que se esta atento en la medida de lo posible para evitar desviaciones”⁸².

La organización esta enfocada hacia el asociado, el objetivo y la razón fundamental de la entidad es el asociado y así lo ha definido la base social, mirando también hacia el país, pero fundamentalmente es contribuir a mejorar las condiciones de vida de los asociados:

“Me parece que el asociado es lo fundamental, aquí nos duele cada vez que un asociado se retira porque no le prestamos un buen servicio, porque más que las instancias de dirección y administración y control, el asociado es por el que tenemos que estar preocupado, porque ese asociado se sienta satisfecho, porque encuentre en nosotros un medio de obtener el servicios que le ofrece la entidad”⁸³.

“Cuando el asociado no tiene conciencia ni conocimiento de su papel de dueño y no ha desarrollado un comportamiento como tal no tiene claro qué significa este papel y lo delega en unas cuantas personas que pueden ser los delegados a la asamblea y/o los asociados directivos, dedicándose exclusivamente a su papel de usuario del servicio, por lo que la propuesta participativa y democrática que encarna la empresa asociativa entra en crisis, ya que la participación se reduce al mínimo y el control social se disminuye, propiciando alianzas no favorables para el desarrollo del modelo solidario como la que se

⁸² ENTREVISTA con Héctor Cárdenas Expresidente Nal. Sintradin. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá: Agosto 6/03

⁸³ ENTREVISTA con Marco Fidel Cuellar. Jefe de Departamento Mercadeo y Servicios CORFEINCO. Bogotá: Noviembre 29/03

genero en CORFEINCO por el sobredimensionamiento en las inversiones en Centros recreacionales, especialmente en el caso de RESACAS “⁸⁴.

El panorama en cuanto a control social y participación en las seccionales no es alentador.

” Que en todas las seccionales se implementen y operativicen actividades permanentes para conocer el grado de satisfacción de nuestros asociados, en todos los servicios que prestemos, pero no en las manos del Administrador que podría influir en la respuesta sino en la responsabilidad del organismo competente: el Revisor Seccional, el Comité Seccional de Control Social. Los Comités de Apoyo en las seccionales como son el de Vigilancia y el Comité Seccional cumplen su función a cabalidad solo en algunas; en otras no se reúnen o se reúnen única y exclusivamente a aprobar los préstamos que por el reglamento les compete, pero no a estudiar iniciativas que permitan superar los problemas de la Seccional y en general de la entidad”⁸⁵.

4.2.2 Educación y Formación

“Educando, centenares de hijos de asociados han podido adelantar o culminar estudios universitarios atribuyendo importancia a la educación cooperativa, vital para la formación de una actitud solidaria para una participación dinámica en los diversos niveles y momentos de la gestión empresarial, se han tenido variadas experiencias desde Cincoop y con educadores hasta el valioso trabajo actual con el Método de Formación Mutua diseñado e implementado por el profesor Marco Antonio Mansilla en el esfuerzo formador, se insertan nuestras publicaciones institucionales como “Cooperación”, órgano divulgativo con ediciones a través de tres décadas, las cartillas educativas y otros documentos.”⁸⁶.

Esta propuesta de organización de la sociedad, cimentada en estructuras de democracia económica, es opción viable, si además se va construyendo paso a paso con soporte en un proceso educativo, que partiendo de la investigación de la realidad y nutriéndose de la

⁸⁴ Informe gestión 1993

⁸⁵ Informe Comité de Control Social Asamblea Nacional de Delgados Marzo 2003

⁸⁶ CANEVA, Julio Roberto. CORFINCORA, una historia para contar. Bogotá, Diciembre 2003

confrontación de ideas, mediante la discusión y el debate, va construyendo pensamiento, haciendo elaboración teórica y llega hasta la formulación de planes alternativos de desarrollo locales, municipales, regionales y nacionales. (Mansilla, 2003)

En CORFEINCO la formación y preparación de los líderes, plantea desde una perspectiva democrática y participativa, condiciones suficientes y necesarias en la institución para un modelo alternativo de gestión y organización. La falta de una sólida formación cooperativa y adecuada capacitación política e ideológica permitió que las organizaciones se alejaran en un período de los principios y valores cooperativos.

CORFEINCO, sus directivos y asociados reclaman un proceso educativo como proyecto pedagógico con una educación para la identidad y la participación, además de constituir un mandato por principio cooperativo, es una labor de carácter permanente que debe cumplirse en todos los niveles de la institución solidaria, en la cual se involucra a directivos, asociados, usuarios, funcionarios que les permita consolidar el sentido de pertenencia y avanzar en el proceso educativo con el Método de Formación Mutua, en el que algunas seccionales son ejemplo con las réplicas, con el cual se ha involucrado un creciente número de asociados.

CORFEINCO intenta implementar su propio sistema educativo con sus propios recursos para realizar el proceso de formación en sus principios y valores y el entrenamiento en los métodos y procedimientos propios. Si el concepto de formación cooperativa como proyecto pedagógico pretende ser un proceso de construcción consciente, podría decirse que el proceso de educación cooperativa ha de lograr la formación (en la teoría y en el comportamiento) de la persona en los principios y valores propios de modo tal que los induzca a participar activamente en la conducción de su cooperativa hacia la construcción de una nueva sociedad, basada en un modelo de desarrollo de democracia económica.

Las formas asociativas de Economía Solidaria están obligadas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los

principios, métodos y características del cooperativismo, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial del fondo de empleados. Después de la crisis generada se ha avanzado en un proceso de formación y concientización, no de actividades esporádicas de educación, en el que se vayan comprometiendo la totalidad de los asociados que ha de comprender investigación, reflexión y diálogo y ha de conducir a la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos, locales, regionales y nacionales. con método de discusión, debate y trabajo en grupos, es el que conviene practicar, durante todo el proceso, un método que habilite a quien reciba la formación para que se encuentre en condiciones de transmitirla a otros y un método de trabajo en grupos que genere formación recíproca entre los participantes. Así la cooperativa realiza un proceso de educación cooperativa a largo plazo, de cubrimiento masivo; mediante este método se dará la participación efectiva de todos sus asociados y trabajadores en la proyección de sus servicios en proporción de las necesidades más sentidas de la comunidad de su entorno. (Mansilla, 2003).

Para los activistas, líderes cooperativos y sindicales es muy importante la educación:

“Para la estabilidad debemos de consolidar el Plan Educativo, porque una cooperativa sin que le metamos educación formación, y concientización especialmente en la base social , si la comprometemos, eso le da fortaleza a la Cooperativa y puede afrontar cualquier porque mientras la gente tiene la información y tiene la convicción se pueden hacer cosas; si no tiene información, si solamente va por el servicio y ni siquiera se enteran de la reglamentación y toda esa cuestión definitivamente es la primer gente que a la primer crisis sale corriendo”⁸⁷.

“Tenemos una estructura a nivel nacional que parte del comité de educación nacional del asesor, la Junta Directiva y la Gerencia y se replica a nivel de las seccionales con un comité seccional de educación y se vería reforzado con la tarea y la actividad que debe cumplir el comité de acción social y político la educación y la capacitación cooperativa no solo debe referirse a los manuales, a los procedimientos, a los servicios, la forma de manejar la cartera es decir elementos estrictamente relacionados con los servicios, sino abrir otras líneas de estudio de análisis y de capacitación con un gran nivel en materia no solo de cooperativismo sino fundamentalmente de economía política que cada vez que se entreguen esos

⁸⁷ ENTREVISTA con Leonel Pastas. Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora- Himat y Dirigente Nacional Sintradin CORFEINCO. Villavicencio: Diciembre 1/03

contenidos y se discutan y la gente los asimile y entienda un poco mejor la problemática de la cooperativa misma de la situación del país y así mejore el nivel de pertenencia de la cooperativa, y el plan de desarrollo. Reitero la necesidad de contemplar algunos recursos con relación con los contenidos de la capacitación intenta implementar, un paquete o un bloque de temas de estudio de análisis que permitan hacernos mucho mas integrales”⁸⁸.

Según el Comité nacional de control social a nivel seccional es bastante débil el trabajo de los comités de educación sin desmedro de preocupación participativa en algunas Seccionales son varias las que sufren por la escasa actividad de instancias auxiliares como los Comités Seccionales, de Educación y Vigilancia atribuible a la falta de mayor iniciativa y dinámica en instancias de activismo y dirección de dichas seccionales reforzada a la vez por la apatía de los asociados, e insuficiente asesoría y capacitación de las instancias centrales.

Los asociados a una organización solidaria han llegado por la posibilidad de resolver una necesidad económica o un servicio, pero esa base social, no entiende la filosofía cooperativa, no la conoce y no la practica, Por esto la educación y la concientización de dicha base social es un elemento determinante para poder generar un verdadero movimiento social y económico que recoja y practique los postulados de la filosofía cooperativa:

“Hay varias cosas por ejemplo en los cursos o estudios que pueden recibir patrocinio o apoyo de CONFINCORA intentamos que la gente culmine estudios universitarios o haga especializaciones en temas y cosas que tengan que ver directamente con la empresa, con su trabajo, entonces por ejemplo algunos contadores aquí han hecho alguna especialización en cosas que tienen que ver directamente con su función y en el trabajo concreto de cartera o de mercadeo hemos facilitado el que a través de cursos y seminarios la gente se vaya especializando en temas concretos porque eso le sirve no solamente al trabajador sino le sirve a nosotros. Ha logrado a través de los años superar toda una serie de dificultades y de crear conciencia en la base social de la necesidad de la educación en la participación que es como el sustento para cualquier tipo de organización o sea si la base asociada entiende la importancia y le da la importancia que tiene la educación, la reclama y participa, hay posibilidades de que esas personas se preparen y sean capaces de abordar cualquier dificultad, la gente se ha ido acostumbrando colectivamente a analizar en cada seccional y a nivel nacional y hay

⁸⁸ ENTREVISTA con Héctor Cárdenas, Expresidente Nacional Sintradin. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá: Agosto 6/03

un buen grado de participación en las asambleas de los socios, son exigentes en cuanto a reclamar información y a que se les diga todo lo que esta pasando.”⁸⁹.

Sin embargo, existen dificultades en la educación y formación por la falta de tiempo y los desniveles en cuanto a compromiso y trabajo de los comités de educación y los comités de control social seccionales; solo 14 Comités de Educación Seccionales presentaron Plan Educativo Seccional El gran esfuerzo económico y humano que significaron los seminarios macro-regionales de educación no se ha visto reflejado en el accionar de estos comités porque sus seccionales están aletargadas por la rutina y el conformismo. (Informe de gestión, 2003)

Y como lo percibe uno de los entrevistados se han hecho grandes esfuerzos económicos y humanos para motivar a los asociados a que conozcan el fondo de empleados y el mundo solidario:

“Ultimamente se ha ido ganando esa cultura de la participación y del interés colectivo referido a los asuntos de los cuales la cooperativa se ocupa porque se ha implementado un método de estudio y de trabajo que permite de manera fácil, sobre todo para quienes mas se interesan en este asunto el conocimiento no solo de lo que sucede al interior de CORFINCORA sino lo que es su entorno y a través de él podríamos llamar círculos de estudio o grupos de trabajo y en este caso grupos de estudio se han venido socializando en gran parte tanto de las normas del cooperativismo en su conjunto como las propias normas de CORFINCORA, los estatutos los reglamentos”⁹⁰

4.2.3 Identidad Cooperativa y sentido de pertenencia

El criterio de identidad da origen al vínculo cooperativo y el vínculo, se refiere a las relaciones que se dan entre los asociados y entre éstos y la cooperativa. Son relaciones basadas en la confianza y en el mutuo conocimiento. El principio de identidad crea el vínculo, como elemento principal del modelo cooperativo, por lo tanto, bajo el criterio de

⁸⁹ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga. Gerente CORFEINCO, Bogotá:Febrero 23/03

⁹⁰ ENTREVISTA con Héctor Cárdenas. Expresidente Nacional Sintradín. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá: Agosto 06/03

identidad, el asociado tiene motivos concretos, inmediatos, para participar en el gobierno de la cooperativa.

“Aquel fuerte lazo de identidad o vínculos de interacción que deben poseer los asociados con su cooperativa. Sentir propia la cooperativa implica una actitud consciente y comprometida frente a la entidad, o sea una identidad colectiva que traza y define los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos”⁹¹. Los asociados participan directamente en instancias de administración, de decisión, de poder y de democracia dentro de los fondos de empleados; esas instancias, o comités, son espacios de base donde los socios tienen participación.

Con base en las respuestas obtenidas por un grupo de asociados, el origen de asociación de los trabajadores responde a la satisfacción de necesidades similares, individuales y colectivas bajo tres visiones por parte de sus asociados: de tipo instrumental que responde a la satisfacción de las necesidades de sus asociados en función del beneficio colectivo, de tipo economicista que responde a la satisfacción de las necesidades personales e individuales con fines lucrativos y de tipo idealista como respuesta a una orientación política, social y solidaria. El aspecto economicista se refleja en los aportes de un entrevistado:

“El principal elemento motivador para ingresar a CORFINCORA es que teníamos en casa, el Incora, un fondo donde podíamos ahorrar y tener algunos créditos para cosas que nos hicieran falta y eso no lo podíamos tener en el sector financiero en el sector bancario era el tener la posibilidad de unos servicios en el escritorio donde uno trabajaba.”⁹².

Dos ejemplos que reúnen el tipo instrumental y de ideología social y solidaria lo comparten:

“Los que estamos allí es porque en gran medida entendemos y compartimos los principios de la Economía Solidaria, los valores del cooperativismo, porque no de

⁹¹ CERDA, Hugo y. PINEDA, Carlos. El cooperativismo colombiano después de la crisis. Bogotá, 1999.

⁹² ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente Nacional Sintradin y Exdirectivo Nacional CCORFINCORA. Bogotá: Marzo10/04

otra manera por ejemplo se entendería que frente a una crisis como la que tuvimos hace unos años cuando la cooperativa estuvo intervenida y cuando los intereses económicos de cada asociado estaban amenazados la inmensa mayoría de trabajadores se quedaron allí eso porque nos hemos apersonado de esos valores y de esos principios y que en la práctica de CORFINCORA permanentemente se ven reflejados por eso la gente los asimila y continuamos allí, este grupo que actualmente se mantiene como base afiliada a CORFINCORA y que en su gran mayoría son asociados antiguos se han identificado plenamente con los principios de la entidad⁹³.

“En cada actividad siempre hay cosas que uno puede aprender e igualmente me parece que esto de la cooperativa es como un proyecto de vida si uno ve esos principios esos valores los aplica en los otros esferas o aspectos de la vida, pues uno se da cuenta de los resultados e igualmente he mirado que la cooperativa a pesar de que ha tenido como toda organización de este tipo algunas desviaciones, pero que ha vuelto a retomar el rumbo y ha vuelto a encausarse por su manera democrática y autogestionaria. Importante ha sido el sentido de pertenencia de nuestra base social, creo que en eso si tenemos digamos el derecho de llevarnos el primer lugar en el país y creo que ninguna cooperativa de este tipo en dificultades, su base asociada se ha unido más y si no miremos cuando la crisis la intervención el fenómeno de la capitalización nos pusieron una meta y se capitalizó el doble la gente le apostó todo y se unió entorno a la cooperativa y salimos adelante creo que ese es nuestro mayor activo y ese activo tenemos que conservarlo”⁹⁴.

La fortaleza de la gestión ha estado en la pertenencia de su grupo asociativo, en la apropiación del fondo valorando su accionar:

“Una gestión permanente para mantener viva la Cooperativa y sosteniéndola en la dinámica de integración para un pleno desarrollo se necesita el sentido de pertenencia, porque ese fue uno de los logros más importantes de la gestión, porque logramos integrar a la gente en toda esa perspectiva”⁹⁵

4.2.4 Alianzas estratégicas

⁹³ ENTREVISTA con Hector Cardenas Expresidente Nacional Sintradin. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá: Agosto 6/03

⁹⁴ ENTREVISTA con Felix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA Ibagué: Diciembre 03/03

⁹⁵ ENTREVISTA con Alberto Llanos ExGerente Cooperativa Incora Himat. Bogotá: Agosto 22/03

“Alianza estratégica es la unión temporal o definitiva de dos o mas empresas o entidades con el objetivo de alcanzar metas o propósitos mutuamente beneficiosos”⁹⁶. Para enfrentar otra de las crisis futuras del sistema económico de empresa privada y para tener incidencia en el país como una fuerza social y un sector de la economía en la localidad, en la región y en el país, CORFEINCO necesita trabajar con las demás formas organizativas económicas y sociales alternativas; necesita ratificar el propósito de unidad de acción a través de las organizaciones de base e intermedias tanto sindicales como cooperativas, que constituyen formas de organización y de lucha de los trabajadores colombianos comunes en su origen y en sus propósitos.

Según el grupo focal de asociados esperan que CORFEINCO no pierda su identidad corporativa y persista en el desarrollo de estrategias de amplia participación en las decisiones económicas y sociales dentro de un marco de responsabilidad de directivos y socios indispensable para el éxito y la supervivencia de la entidad con la finalidad de proporcionar servicios con eficiencia y calidad y precios adecuados a las condiciones de la organización, de los socios y del mercado.

CORFEINCO se ha destacado por el estímulo y la participación de los asociados en las actividades relacionadas con la exaltación de fechas como la conmemoración del día de la mujer, la movilización del 1º de mayo, del día de los derechos humanos, jornadas de movilización de las centrales obreras y organizaciones campesinas, indígenas y negras en la perspectiva de la unidad y afianzar las alianzas estratégicas lo cual ha incidido en la participación en encuentros de cooperativas y fondos para pensar sobre el futuro del sector y como buscar su consolidación, teniendo presente que la Economía Solidaria esta llamada a jugar un papel protagónico en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo alternativo”⁹⁷.

La principal alianza estratégica de CORFEINCO ha sido con Sintradin:

⁹⁶ PINEDA, Carlos julio. Las empresas de la economía solidaria en Iberoamerica. Bogotá, 1999

⁹⁷ Informe gestión 2002. Asamblea nacional de delegados Marzo/03

“La alianza cooperativa sindical sin duda alguna es valida porque CORFINCORA es una empresa económica solidaria y social, tenemos muchos afiliados que no solo van llegando por el servicio, llegan también por el componente social e ideológico al creer que es un proyecto de cambio. Difícilmente lo hace solo un administrador o comité, tenía que lanzarse una estrategia de formación y los resultados están a la vista, en seccionales donde funciona la alianza cooperativo - sindical son seccionales mas grandes, son seccionales que tienen menos problemas, son seccionales donde hay credibilidad, porque como estrategia se desarrollan eventos y en esos eventos de la cooperativa se trabaja la parte de coyuntura política, el análisis económico el comité de la mujer con los de perspectiva de género, el papel de la juventud, nosotros estamos convencidos de que si esa alianza no existiera, no existiría la cooperativa en este momento, así de sencillo”⁹⁸.

Construir la alianza estratégica entre Sintradin y la cooperativa fue un proceso difícil y con muchas contradicciones; pero desde la década de los 80 se consolida y se mantiene con sus normales altibajos:

“Entonces se viene todo el proceso de democratización de la organización en el sentido de hacer asambleas con participación de los trabajadores de cada seccional, y en eso jugó un papel muy importante el Sindicato, porque ayudó a organizar a la gente y hay una identificación muy importante, tal vez de la mayor trascendencia fue que los líderes sindicales se identificaran con el proceso cooperativo A raíz de la intervención de la cooperativa, se hizo evidente la alianza del sindicato con los trabajadores de la cooperativa, cuando sintieron la ansiedad y la incertidumbre de perder el trabajo se unieron mucho más hacia el sindicato, y en los últimos años, cuando se hacían los mítines, los paros en el Incora, casi el ciento por ciento de los trabajadores de la cooperativa daban apoyo al sindicato y a los trabajadores del Incora; funcionó la alianza y se solidificó mucho más la alianza ”⁹⁹.

Gracias a la Alianza cooperativo sindical se obtuvieron importantes reivindicaciones para la cooperativa:

“El rol que ha jugado Sintradín dentro del Incora le permitió a CORFINCORA ganarse espacios dentro de la entidad, espacios tales como el tener una sede dentro de la misma planta dentro de la misma estructura, donde opera la entidad tanto a nivel central como en todas las seccionales, permitió el que las cesantías de los trabajadores del Incora no se fueran para el Fondo Nacional del Ahorro, sino que la empresa solidaria las manejara para prestar servicios de crédito y vivienda para sus trabajadores y ha dado el redireccionamiento político e ideológico para la empresa

⁹⁸ ENTREVISTA con Leonel Pastas. Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora – Himat. Presidente Comité seccional Pasto y Dirigente Nacional Sintradin. Villavicencio: Diciembre 03/03

⁹⁹ ENTREVISTA con Alberto Llanos. ExGerente Cooperativa Incora-Himat. Bogotá: Agosto 22/03

solidaria, puesto que finalmente la palabra cooperativa con todos sus principios y valores tiene una claridad de conciencia y de clase que juega simultáneamente con la parte sindical, entonces pienso yo que el pilar de CORFINCORA indiscutiblemente ha sido Sintradín”¹⁰⁰.

Como lo recuerda un expresidente de Sintradin, la Alianza cooperativo sindical controlaba y manejaba la entidad:

“Nos sentábamos a discutir, a debatir, a deliberar y a llegar a puntos de acuerdo para zanjar las divergencias que tuviéramos frente a que hacer y como hacerlo nosotros, por ejemplo cada vez que la junta nacional del sindicato venía a deliberar a Bogotá que era cada mes, siempre hacíamos una reunión con el consejo de administración de la cooperativa, con el Gerente y con los funcionarios de dirección de la cooperativa para discutir alrededor de las políticas, programas y fijábamos derroteros claros que se cumplían. El sindicato impulsaba hacía las bases esas políticas, las promovía, las sustentaba y la cooperativa ya como organización económica las ejecutaba. Para mi la principal fortaleza de la cooperativa fue la alianza, la alianza con el sindicato”¹⁰¹.

La alianza también generó dificultades y en su desarrollo se han cometido errores:

“Sintradín ha sido como el motorcito que ha jalonado y ha ayudado en todos los procesos sin desconocer que también nos ha traído muchos problemas. Uno como líder social pierde también la visión de empresa y eso llevó a que a los órganos de dirección llegaran líderes sociales que carecían del componente técnico y financiero y no tenían como esa capacidad de discernir, de análisis, de poder coger unos estados financieros desglosarlos, cuestionar, pedir soportes, (...) entonces no había como esa capacidad de los órganos de dirección y entonces la administración prácticamente era la que manejaba a su antojo, (...)la administración era la parte ejecutora pero era también el órgano de dirección y de coordinación hacia todo y pues eso nos llevo a problemas graves pero no se puede desconocer indudablemente que uno de los actores ha sido el sindicato y sigue siéndolo eso ha sido un aglutinante y pues ha mejorado, el sindicato es consciente de que a esos órganos de dirección debe ir gente capaz desde el punto de vista con fibra social pero también con el componente técnico porque ya no podemos volver a caer en esas debilidades”¹⁰².

¹⁰⁰ ENTREVISTA con Esperanza Albarello, Directiva Nacional. y seccional CORFEINCO. Villavicencio: Enero/03

¹⁰¹ ENTREVISTA con Balmore Duran, Expresidente Nacional. Sintradin y Exdirectivo cooperativa Inco-Himat. Bogotá: Diciembre 4/03

¹⁰² ENTREVISTA con Felix Artunduaga, Expresidente Junta Directiva CORFINCORA. Bogotá: Noviembre 3/03

En el año 1993 en un seminario que se realiza en Chinauta comienzan a darse como grietas en la interpretación de esa alianza:

“Viene una etapa de reflexión de parte de lo que ha sido la alianza cooperativa sindical y en la asamblea del año 95, 96 y 97 se consolida una nueva forma de participar y de desarrollar la alianza, en que ya no es el sindicato el que pueda determinar ni nombres, ni toda acción a desarrollar, sino reconoce que hay otras fuerzas y que debe continuar en la alianza cooperativo - sindical pero dentro de una estructura y un manejo diferente y así ha venido funcionando a partir del año 1998. Es de destacar que cuando se produce la intervención el que abandera la recuperación de la entidad es Sintradin y juega un papel de nuevo de líder y de organizador de la recuperación de la entidad y vuelve a ganar un prestigio de lo que significa la alianza cooperativa sindical”¹⁰³.

Ha faltado mayores alianzas en lo político social, en una perspectiva regional y social que posiciones a CORFEINCO como referente para otras organizaciones del sector solidario.

“La cooperativa mantiene una vinculación muy cercana al mundo sindical y al mundo cooperativo participa de procesos políticos con lo cual la cooperativa mantiene también esa dimensión de empresa social, yo creo que el Fondo de Empleados cumple su papel, lo que extraño en la cooperativa es un desarrollo de mayor incidencia en el ámbito político local, que habíamos soñado, en un momento dado que la cooperativa jugará políticamente con sus asociados para hacer elegir alcaldes, gobernadores, sobre todo programas favorables a la reforma agraria, a la participación local en las regiones y el problema de participación política a nivel de las comunidades donde esta inserta fue quedando en segundo plano a pesar de ser parte de su dimensión social tiene que retomarlo pronto cuando supere toda la crisis.”¹⁰⁴.

“El tema estratégico es que la cooperativa va a tener que establecer alianzas sindicales, cooperativas y políticas más allá del sindicato del Incora, en eso tendrá que tener conversaciones de orden político con otros sindicatos donde la experiencia cooperativa es muy pequeña o se frustró en el caso de Sintrainal, con otros sindicatos muy potentes que tiene mucho que aportar y aunque le fue mal en una primera experiencia pueden iniciar nuevamente una experiencia asociativa positiva”¹⁰⁵.

Dentro de la construcción social CORFEINCO viene trabajando conjuntamente con la Asociación de Fondos de Empleados de Bogotá – ASFE para defender los intereses de los

¹⁰³ ENTREVISTA con Antonio Forero. Gerente CORFEINCO. Bogota: Febrero 23/03

¹⁰⁴ ENTREVISTA con Javier Orozco, Expresidente Nacional Sintradin y Esdirectivo Nacional CORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

¹⁰⁵ ENTREVISTA con Javier Orozco, *ibid*

Fondos de Empleados y viabilizar alianzas estratégicas en defensa de esta forma de Economía Solidaria.

5. EXPECTATIVAS Y PERSPECTIVAS DE CORFEINCO

5.1 Plan de desarrollo

CORFEINCO en los últimos cinco años ha iniciado un proceso de planeación corporativa para redefinir con la debida anticipación los lineamientos y políticas institucionales con base en las orientaciones y técnicas de la planificación estratégica y con la participación de la mayoría de asociados y con los trabajadores como instancia ejecutora. Se cumplió con la primera fase de construir un Plan de Desarrollo 2003-2005 participativo logrando una buena participación de asociados y de la mayoría de comités de las seccionales efectuando un sinnúmero de reuniones en las que se elaboro el diagnóstico y se plantearon los derroteros que quedaron incorporados en el plan de desarrollo 2003 - 2005 precisando las perspectivas de la entidad a corto, mediano y largo plazo para salir avante pese a todas sus amenazas y debilidades.

Para CORFEINCO el plan desarrollo 2003 - 2005 tiene como objetivos fundamentales optimizar la gestión empresarial; potenciar y desarrollar el talento humano, ampliar y fortalecer las alianzas estratégicas; desarrollar un plan de educación para recobrar la identidad cooperativa y el sentido de pertenencia; reorganizar la estructura de la Entidad a nivel seccional y mejorar la infraestructura a nivel nacional; mejorar los servicios; optimizar los sistemas de comunicación y estructurar programas de actualización y consolidación financiera

Se está impulsando un seminario de educación para que contribuya al compromiso de todas las instancias del Fondo de Empleados en la ejecución, monitoreo y ajuste del plan de desarrollo 2003-2005 aprobado por la Junta Directiva y liderado por la Gerencia y la asesoría de planeación.

5.1.1 Diagnóstico de CORFINCORA- 2002

En procura de ir creando las bases para la elaboración del plan de desarrollo para los años 2003 – 2005 se realizaron encuentros por macroregiones de los comités de educación, los cuales se realizaron con el acompañamiento del proceso de Formación mutua y abrió espacios para que cada seccional elaborará su propio diagnóstico y a partir de este cada seccional formuló su propia propuesta de desarrollo seccional, propuestas que fueron utilizadas como materia prima para la elaboración del Plan general de desarrollo para el período citado.

Elaborado el diagnóstico por cada seccional durante el período febrero a septiembre del 2002 se inició el proceso de consolidación de la información de las seccionales, excluyendo las variables que no fueron contestadas por debajo del 50% y se complementó con información del DANE. Con base en el resumen informativo a nivel externo e interno se realizó un resumen analítico destacando los principales hallazgos, inferencias y conclusiones que fueron presentadas en matrices de resumen, pero a pesar de la programación y promoción de las actividades en el Informe Nacional de Control Social se expuso que de las 29 Seccionales participaron, solo nueve (9) presentaron su diagnóstico y Proyecto de Desarrollo Seccional (Popayán, Ibagué, Cartagena, Colón, Cúcuta, Duitama, Santa Marta, Valledupar y Saravena) y aportaron al Plan de Desarrollo Nacional y 21 participaron en la evaluación, análisis y revisión de las Metas al Plan de Desarrollo Nacional, etapa 2003.

Para la consolidación del diagnóstico general de CORFINCORA, las variables involucradas por las seccionales para el diagnóstico interno fueron organizadas en cuatro

grupos; el primero el número de asociados y su composición por entidades; el segundo grupo la estructura operativa y de servicios que incluía aportes, ahorros, cartera, calidad y oportunidad de prestación de servicios, efectividad del proceso de recuperación de cartera y causas de la no efectividad del proceso de recuperación de cartera; en el tercer grupo que hace referencia a la estructura administrativa se involucraron el manual de funciones y procedimientos, evaluación del desempeño, comunicación y coordinación con oficinas centrales, necesidades no resueltas locativas de muebles y equipos y requerimiento de capacitación especializada del personal administrativo y el cuarto grupo que fue la estructura social tuvo en cuenta los sistemas de registro y control de datos de asociados, nivel de participación de asociados, funcionamiento de los comités, causa del funcionamiento deficiente, requerimiento de capacitación especializada para comités y actividades educativas y recreativas realizadas.

Las variables externas que se tuvieron en cuenta para el consolidado fueron la población actual del área de influencia, población económicamente activa, población objetivo (empleados estatales), porcentaje de desempleados y sus causas, niveles de ingresos y de ahorro familiares, número de empresas estatales objetivo, organizaciones solidarias que asocian empleados públicos, situación de la comunidad en cuanto a cobertura en educación, salud y vivienda, necesidades prioritarias de la comunidad no satisfechas y que CORFINCORA podría ayudar a resolver, actividades económicas predominantes y sistema financiero.

El diagnóstico general logrado con la consolidación de la información de las diferentes seccionales registro conclusiones en aspectos como la disminución del número por la reestructuración y liquidación de entidades públicas, base asociada del fondo, aspectos financieros en el manejo de la rotación de cartera y las deficiencias en educación y capacitación de asociados y empleados y la necesidad de adoptar tecnología apropiada como estrategia administrativa y de prestación de servicios para el cubrimiento de sus asociados.

Para CORFINCORA la amenaza mayor viene de la supresión de las entidades públicas que son fuente de empleo de gran parte de los afiliados del Fondo de Empleados por el despido de trabajadores, que reduce la posibilidad de ahorro de los afiliados y en algunos casos conlleva al retiro de los asociados que pierden su empleo y ven reducida su posibilidad de ahorro. Lo anterior se reafirma con apreciaciones de los entrevistados sobre la incidencia que tendría esta situación:

“Hay seccionales que se están quedando con menos de cien afiliados y de acuerdo a un estudio tiene que estabilizarse en cien afiliados cada Seccional y tenemos varias Seccionales que están por debajo de inclusive de cincuenta, sesenta, treinta, eso que quiere decir, que si no son viables hay que cerrarlas, o hay que anexarlas o fusionarlas”¹⁰⁶.

(...) Cuando el asociado pierde su empleo se obliga a desvincularse y para la organización genera la pérdida de ingresos, la rotación de la cartera no es igual, hay un incremento en la cartera morosa, para los que persisten en quedarse sin un ingreso regular, eso genera un incremento en la provisión y eso a su vez congela unos recursos que salen del giro normal de la organización”¹⁰⁷.

“que el decreto que ordena liquidar el Incora tiene una incidencia en Corfincora porque ordena liquidar el contrato de vivienda que le genera unos ingresos a la entidad y el efecto negativo en quienes pertenecen a otras entidades o afiliados del Himat y el DRI en proceso de liquidación”¹⁰⁸.

Para el 2002 la cartera morosa mostró cifras preocupantes (22.09%) y una cartera vencida con más de 30 días por lo cual se determino que era urgente crear conciencia de la necesidad de reforzar el trabajo colectivo de normalización y recuperación de la cartera.

Algunos entrevistados hacen ver la necesidad de mejorar el manejo de cartera:

“La cartera morosa es un grave problema para CORFINCORA que tiene promedio nacional un 26% siendo muy alto dentro del sector de la economía, aunque somos sectores diferentes, al financiero se tiene que trabajar con unos parámetros mínimos de comparación. El sector financiero está actuando hoy en día con un margen de

¹⁰⁶ ENTREVISTA con Leonel Pastas, Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora – Himat. Presidente Comité seccional Pasto y dirigente Nacional Sintradin. Villavicencio: Diciembre 1/03

¹⁰⁷ ENTREVISTA con Aura Póveda, Asesora de planeación CORFEINCO. Bogotá: Febrero 18/04

¹⁰⁸ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga, Gerente CORFEINCO. Bogotá: Febrero 23/03

cartera morosa aceptable para ellos, hasta un 5% o un poco más y en el sector de la Economía Solidaria se tolera y se acepta hasta un 8%”¹⁰⁹.

El esfuerzo de CORFINCORA en los últimos años ha sido brindar capacitación en los asociados lo cual no se ha visto reflejado en el compromiso a nivel de las bases, por el contrario el nivel de participación de los asociados en las actividades de la entidad cada vez es más deficiente lo cual se refleja en la conformación de los diferentes comités de apoyo, que en un significativo número de seccionales no cumplen satisfactoriamente sus funciones.

CORFINCORA mostró la necesidad de adoptar sistemas tecnológicos y de información apropiados en oficina centrales y las seccionales que mejoren la efectividad y competitividad de los servicios que ofrece teniendo en cuenta estímulos salariales para motivar la permanencia en los cargos de los empleados en las seccionales.

Reforzar programas que permitan una mayor utilización de la infraestructura recreacional, con programas especializados dirigidos a pensionados, adulto mayor, estudiar la posibilidad de crear un fondo de fomento empresarial que impulse proyectos de inversión de la base y fortalecer la línea de vivienda en caso de que CORFINCORA continúe manejando el fondo de vivienda de Incora.

5.1.2 Plan de desarrollo 2003 - 2005

Con base en el Plan de Desarrollo CORFEINCO al igual que otras organizaciones formuló su Plan de Desarrollo 2003 – 2005 basado en el diagnóstico de las diferentes seccionales con la definición de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un trabajo colectivo y con la participación de sus estamentos, en donde se perfilaron escenarios futuros de la Corporación planteando proyectar diferentes niveles de compromiso, responsabilidad y apoyo para las tareas que se definieron.

¹⁰⁹ ENTREVISTA con Roosevelt Castro Directivo sindical y nacional y Presidente Junta Directiva CCORFEINCO. Bogotá: Agosto 15/03

El Plan de desarrollo se perfilo para una mayor cobertura de las seccionales en la elaboración del diagnóstico pero los resultados finales mostraron una deficiente participación de muchas de ellas, y queda como tarea para la organización redoblar esfuerzos en lo logístico, tecnológico, organizacional, económico y motivacional para no perder una de las experiencias de participación y de pertenencia que han permitido a la Corporación mantenerse como empresa de Economía Solidaria.

El plan de desarrollo para CORFEINCO 2003 – 2005 involucra seis áreas, social, de servicios, económica y financiera, de educación y formación, organizacional y comunidad con sus estrategias, actividades a desarrollar, metas propuestas, indicadores de logro, recursos, responsables y períodos de evaluación.

En el área social CORFEINCO define sus estrategias para la permanencia de su base asociada y consolidar el crecimiento social en 5000 asociados para el año 2005 buscando la estabilidad de los asociados que se tienen y un crecimiento de su base asociada cualitativa y cuantitativamente que garantice su vigencia y permanencia a través de las orientaciones de la Junta Directiva y del comité de Control Social. Lo cual se reafirma con los comentarios de una entrevistada:

“(…) pienso yo que el principal objetivo es tener alternativas para los asociados que están en este momento, para mi concepto es el objetivo más importante, así en el Plan de Desarrollo tengamos otras cosas como es el volver a crecer. Otro reto que tenemos es el que se nos permita seguir teniendo asociados de diferentes entidades así la razón social sea CORFINCORA, por que (...) en estos momentos la Superintendencia llama la atención porque la razón social no conjuga con la totalidad de los asociados”¹¹⁰.

Otra estrategia que permitiría a CORFEINCO mantenerse como una empresa en el sector solidario es buscar la fusión con otras empresas solidarias como lo plantea el Gerente actual:

¹¹⁰ ENTREVISTA con Esperanza Albarello, Directiva nacional y seccional CORFEINCO. Villavicencio: Enero/03

“Una salida puede ser fusionarnos con otras entidades parecidas a la nuestra, puede ser una forma de resolver el problema, superar las debilidades por las políticas del Estado, por ejemplo el caso de CORVEICA que tiene también técnicos muy vinculados al campo, tiene seccionales en todo el país y que esta siendo reducida en su base asociada con quien tenemos afinidad, porque no tiene sentido fusionarnos con una cooperativa que este en San Andrés islas, así tuviera 1.000 – 2.000 socios, pero si es el ICA o el SENA que también está siendo afectada por este modelo, son dos entidades que están siendo debilitadas y se pueden unir y es probable que logren aguantar o soportar más, toda una envestida y no desaparezcan”¹¹¹.

CORFEINCO plantea mejorar la efectividad en el área de servicios facilitando los trámites al asociado que permita brindarle agilidad en los préstamos y recaudos, unificando garantías y modificando la reglamentación, estimulando el uso de créditos que den espacio al apalancamiento de proyectos productivos e impulsando programas selectivos dirigidos a los diferentes segmentos de asociados optimizando la utilización de la infraestructura recreacional para dar un mejor uso a los centros recreacionales de Bella Suiza, Pua Mar, Pinar de Lago y Tablanca y apartamentos de Macondo, el Conquistador y Turipaná. Se ha generado gran participación en los diferentes comités para incluir nuevos servicios, como en el caso de:

“el Comité de la mujer y el Comité de la juventud viene trabajando en actividades, que tienen que ver con servicios, portafolio ferias, como una feria artesanal donde hacen un muestrario de todo lo que producen los afiliados, se esta trabajando en eventos de capacitación, y el programa de formación mutua.”¹¹².

Se estudia la viabilidad de incursionar en el área de proyectos productivos, destinando recursos para la producción agroindustrial:

“Se quiere que la gente no solo tenga rendimientos o beneficios económicos al ahorrar y al utilizar los recursos, sino que también se vaya proyectando un poco en la actividad social, pensando en la cooperación y el trabajo conjunto orientado a lo que se ha denominado créditos productivos, donde la principal característica es que afiliados a CORFINCORA que hayan perdido su empleo puedan asociarse y llevar a cabo proyectos productivos, que no solamente le representan beneficio rentables desde el punto de vista económico, sino que fundamentalmente apunten a resolver

¹¹¹ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga, Gerente CORFEINCO, Bogotá: Febrero 23/03

¹¹² ENTREVISTA con Leonel Pastas, Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora – Himat. Presidente Comité seccional Pasto y dirigente Nacional Sintradin. Villavicencio: Diciembre 1/03

situaciones de tipo social a la vez que fomentamos desde la cooperativa la producción”¹¹³.

En el área económica y financiera CORFEINCO plantea racionalizar los recursos de la entidad, minimizando gastos, estableciendo lineamientos generales de presupuestos, estabilizando el recaudo de cartera y buscar estabilidad económica y social en los activos improductivos. La Junta Directiva en el Plan de Desarrollo da prioridad a la recuperación de la cartera morosa, por las implicación que tiene la provisión de esta en los costos y por ende la disminución de excedentes y puede generar la situación de que se deja de atender oportunamente los servicios porque otros socios no pagan y la operatividad de la empresa se vuelve deficiente.

CORFEINCO dentro de su Plan de Desarrollo intenta estructurar procesos de capacitación integral a directivos, instancias seccionales y trabajadores para lograr una mayor cultura de participación, sentido de pertenencia y empoderamiento, desarrollando actividades motivacionales con el núcleo familiar para mejorar su estructura, canales de comunicación y sistemas de información y tecnológicos.

En los propósitos para el diagnóstico y la consecución del Plan de Desarrollo se planteó la amplia participación de los asociados y existía en oficinas centrales y en los directivos gran preocupación por la participación democrática el resultado pero por diferentes motivos las seccionales no desplegaron los esfuerzos que se esperaban en la ejecución y el cumplimiento de tareas concretas del plan y la operatividad de los diversos comités que existen en las seccionales lo que llevó a la aprobación en la Asamblea del año 2004 del 25% de los excedentes del año correspondiente para actividades de educación y formación.

En el área organizacional las estrategias se dirigen a mejorar la efectividad administrativa a través de la actualización de los manuales de funciones y procedimientos y la

¹¹³ ENTREVISTA con Héctor Cárdenas, Expresidente Nacional Sintradin. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá: Agosto 6/03-

modernización tecnológica y de los canales de comunicación e información y aplicando mecanismos de evaluación, seguimiento y control de las actividades realizadas en el Plan de desarrollo. Poniendo en práctica las propuestas del Plan de Desarrollo CORFEINCO en el 2004 elaboró a través de una empresa externa el Manual de Funciones y Procedimientos y :

“aprobó por la junta reorganizar dos departamentos, reducir la planta de personal, reducir unas seccionales y minimizar los gastos de personal y los gastos generales manejados dentro de unos porcentajes racionales de acuerdo a la estructura que tiene CORFINCORA”¹¹⁴.

CORFEINCO esta empeñada en propiciar escenarios de participación para rescatar, desarrollar y motivar aspectos culturales, regionales y / o nacionales con sus asociados y la comunidad y esta impulsando la integración con otras organizaciones o empresas especialmente con los fondos de empleados de Bogotá, con el fin de aunar esfuerzos que conduzcan al logro de propósitos comunes de quienes se hallan integrados o de la comunidad de manera directa o indirecta, con una visión solidaria comprometida con cambios sociales profundos desde una perspectiva humanista.

Cumpliendo con esta estrategia se desarrolla el trabajo conjunto con la Asociación de Fondos de Empleados de Bogota – ASFE – para defender los intereses de los Fondos de Empleados y viabilizar alianzas estratégicas. En las seccionales Pasto y Popayán se empezó a trabajar con jóvenes hijos de asociados y de la comunidad y hay una estrategia de acercar a las familias a CORFEINCO y potenciar el trabajo de la mujer no solo desde una perspectiva de género sino de vinculación de la gran familia CORFEINCO al desarrollo económico y social de lo local y regional.

5.2 Perspectivas de CORFEINCO como modelo de Economía Solidaria

CORFEINCO ha logrado consolidarse como una de las principales empresas en el contexto nacional del sector cooperativo y solidario. Es así como cuenta con más de 3.600 asociados

¹¹⁴ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga, Gerente CORFEINCO, Bogotá:Febrero 23/03

ubicados en Bogotá y 28 seccionales de todo el país, trabajadores y pensionados del Estado, tiene para sus operaciones y servicios, un capital social superior a \$ 5.000 millones; activos por mas de \$15.000 millones; cuenta con varios centros o Clubes y apartamentos para el descanso y la recreación de los asociados con tarifas asequibles y financiación en los clubes y apartamentos propios para sus familiares y allegados; posee una estructura administrativa, una base tecnológica en sistemas, una experiencia operacional, un Plan Integral de Desarrollo para el trienio 2003 – 2005 y un Portafolio de Servicios de amplia cobertura para contribuir al progreso de sus asociados. Con tales bases CORFEINCO como empresa democrática de trabajadores ofrece a sus afiliados una amplia gama de programas y servicios así: 5 modalidades de ahorro, base para obtener diversos beneficios; 12 líneas de Crédito, tales como de Libre Destinación, de Inversión Productiva, de Emergencia, para Vivienda, Salud, Educación y Recreación, incluyendo los préstamos para Proyectos Asociativos de Inversión, los de EDUCANDO (especiales para educación universitaria de hijos de asociados), los de AHORRAVI (para vivienda) y auxilios de solidaridad, incluso el especial por muerte o incapacidad total de cualquier asociado(a):

“CORFINCORA sale de la crisis económicamente intacta con sus deudas pagadas, con la pérdida de una parte de su base social aún continua con una muy importante, con capacidad de crédito, con una gestión probada. La cooperativa va a tener que comenzar a pensar más en afiliar gente (...) los retos de la cooperativa son nuevos, son políticos en términos de participación económica, en términos de hacer valer sus activos y generarle a la gente posibilidades de empleo, de autoempleo en medio de una economía de subsistencia. Se impone la economía campesina familiar donde la clave ya no es exportar sino atender el mercado interno y alimentar a la población; creo que el Fondo tiene que depender cada vez menos de recursos externos y tener cada vez más posibilidades de apalancar recursos internos y mantener el acumulado político y la alianza cooperativo – sindical que pueden hacer que la cooperativa continúe exitosamente”¹¹⁵

CORFEINCO logró superar en gran parte la incertidumbre que había generado en su base asociada la liquidación del Incora y otras entidades del sector agropecuario, lo cual le permite desplegar acciones para garantizar la permanencia de los asociados e incorporar

¹¹⁵ ENTREVISTA con Javier Orozco. Expresidente Nacional de Sintradin y Exdirectivo Nacional CCORFINCORA. Bogotá: Marzo 10/04

nuevos que garanticen su estabilidad y crecimiento, lo cual se reafirma en los planteamientos del Gerente actual:

“Nuestra primera acción es y esta encaminada a que la base social no se pierda aunque pierdan el empleo, la entidad tiene que hacer muchos esfuerzos y desplegar muchas iniciativas para que los asociados que perdieron su actividad laboral obtengan ingresos, porque si no tienen ingresos por más que quieran a la entidad no pueden seguir asociados, la segunda es que como todas las entidades del Estado están siendo reducidas y la entidad o empresa económica que no crezca por encima de lo que se devalúa la moneda, va tendiendo lentamente a desaparecer, por eso nuestra estrategia es buscar base asociada en otras esferas laborales y por último si definitivamente no logramos consolidar una base asociada que le permita prestar los mismos o mejores servicios, debemos buscar con quien nos fusionamos o nos unimos que esté mas o menos compartiendo algunos de nuestros principios y que permita realmente dar un cambio de calidad positivo, sin embargo, somos realistas en que todavía las consecuencias definitivas de la liquidación del INCORA y del DRI y del INAT no se han dado y podemos perder todavía mas asociados, sin embargo, ya el grueso y la psicosis de la gente con lo que hicimos el año 2003 ya no esta la opción que si se liquida el Incora se va a liquidar CORFINCORA ya despejaron completamente en la mente de los asociados que la suerte de CORFINCORA estaba ligada a la suerte del Incora, eso es un avance, entonces tenemos es que trabajar por que dentro del marco legal y dentro de las circunstancias y dificultades que hay en el actual gobierno es cómo nos estabilizamos y cómo realmente desarrollamos un plan de crecimiento que al principio puede ser muy lento y limitado”¹¹⁶.

Así mismo la entidad debe crear escenarios que permitan la prestación integral de los servicios garantizando el cubrimiento de las necesidades más sentidas de la base asociada:

“Es que si nosotros miramos nuestra visión y nuestro objeto social es procurar unas mejores condiciones de vida para nuestros socios y lo que lo rodea y en la medida en que podamos consolidar un sector de la economía solidaria fuerte en el país, yo creo que estamos ayudando a generar nuevos espacios de participación y de desarrollo económico”¹¹⁷.

CORFEINCO viene adelantando en la elaboración de proyectos que incluyan permanentemente eventos a pensionados, mujeres, exfuncionarios del Incora buscando la utilización óptima de su infraestructura recreacional y esta trabajando en el impulso y

¹¹⁶ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga, Gerente CORFEINCO, Bogotá: Febrero 23/03

¹¹⁷ ENTREVISTA con Aura Póveda, Asesora de planeación CORFEINCO. Bogotá: Febrero 18/04

asesoría para el uso de crédito para apalancar proyectos productivos de los asociados con permanente evaluación de los comités técnicos:

“Si pretendemos llevar a cabo proyectos tan ambiciosos como la línea de producción, los créditos asociativos y mantener y mejorar el programa de vivienda debemos demostrar que podemos producir con base en algunos recursos que el fondo de empleados en su momento también destinara para esta línea de crédito, idea que tendría otro objetivo que es el vincularnos con las comunidades rurales que ha sido siempre uno de los propósitos, pero que hasta ahora no lo hemos logrado y nos vincularíamos en la medida en que cuando los resultados de la parcela demostrativa se vean seguramente podemos extender un poco esa experiencia a través de capacitaciones, acuerdos con organizaciones y comunidades campesinas extenderlo a otros productores que no necesariamente sean asociados a la cooperativa pero que igual tengan que ver con lo que a nosotros nos interesa que es el trabajo comunitario el trabajo con las organizaciones y las comunidades rurales”¹¹⁸.

Como se había propuesto en el Plan de Desarrollo 2003 – 2005 CORFEINCO hace un nuevo intento por desarrollar el área de la producción desarrollando proyectos productivos sostenibles basados en los principios de la agricultura orgánica para lo cual se han conformado comités impulsores que en la próxima Asamblea Nacional hagan la presentación del proyecto con su respectivo estudio de factibilidad para la asignación de recursos.

Para mantener una gestión asociativa exitosa CORFEINCO debe proyectar una imagen sólida y confiable; trazar lineamientos de proyección institucional aplicando el planeamiento estratégico; brindando productos y servicios competitivos a los asociados y definiendo actividades improductivas y no justificadas. Los estados financieros muestran la realidad económica del Fondo de Empleados, la cual refleja medidas del gobierno como el Fondo de Liquidez, que la afecta al tener que dejar depositados en Bancos 673.2 millones de pesos y la liquidación de entidades lo afecta con los retiros de aportes por 668.6 millones y la famosa ley de arrastre ayuda al incremento del porcentaje de cartera morosa. (Informe de gestión, 2003)

¹¹⁸ ENTREVISTA con Héctor Cárdenas. Expresidente Nal. Sintradin. Dirigente regional CORFEINCO. Bogotá, Agosto 6/03-

Para CORFEINCO a partir de su valiosa experiencia ha quedado claro que la captación de recursos en las empresas de Economía Solidaria no solo debe dirigirse a buscar recursos externos mediante préstamos bancarios, sino internamente a través de la capitalización de los aportes y el incremento del ahorro de los asociados creando incentivos y condiciones ventajosas con lo cual se han logrado bastantes avances, ya no es suficiente cumplir una eficiente tarea en reducción de gastos y de costos, ni en introducir más modificaciones en la estructura organizacional de la entidad para reducir costos de operación. No solo con esta estrategia puede asegurarse la sostenibilidad y el desarrollo de la organización, hay que pensar en introducir nuevas acciones o herramientas que se constituyan en el verdadero factor de crecimiento de las organizaciones solidarias con un marketing de pequeña escala, puesto que el interés en esta etapa es el de atender de manera optima sólo las necesidades de sus asociados.

Según el Revisor Fiscal de CORFEINCO la legislación cooperativa estrecha el margen de acción y de actividad de entes sin ánimo de lucro como los Fondos de Empleados que se verán obligados a pagar impuestos o a aportar parte de sus excedentes; eso desde el punto de vista económico podría hacer inviable hacia el futuro una organización como esta:

“La Superintendencia ha clasificado a los Fondos de Empleados en el mismo nivel de las cooperativas financieras entonces nos obligan a cumplir con una serie de requisitos; a reportar mensualmente, a tener fondo de liquidez sin ser cooperativa financiera porque tenemos ahorro permanente bajo las mismas condiciones del estatuto financiero de captación. Contablemente y financieramente Corfeinco en este momento está muy sólida y no ha sido gratuito, le ha costado al asociado, por eso nosotros hemos perdido cerca de \$800 millones de pesos en los bancos cooperativos y hemos superado una pérdida de gestión originada por el mismo Estado en la negociación de Resacas. Los principales factores que en un momento dado amenazarían esa solidez que tiene CORFINCORA tiene que ver con las amenazas que provienen del mismo Estado, el actual gobierno viene en un afán de acabar este tipo de organizaciones y todas las legislaciones entre esas la tributaria van a agravar las condiciones de funcionamiento de este tipo de organizaciones”¹¹⁹.

¹¹⁹ ENTREVISTA con Julio Cesar Acuña, Revisor Fiscal CORFEINCO, Bogotá: Febrero 25/04

Un panorama un poco desalentador sobre el futuro de CORFEINCO tiene el actual presidente de su Junta directiva:

“La misma recesión económica y la pérdida de capacidad de pago de los asociados, de la capacidad de endeudamiento que ellos tienen, esta casi hoy rebosando el tope, todos esos factores hacen que las perspectivas no sean muy buenas porque cual es la tendencia que hemos mirado últimamente, la cartera morosa a pesar de que venimos haciendo esfuerzos sigue creciendo, lo que nos indica que, de todas formas la situación económica no es fácil para la mayoría de colombianos, que cada día es más crítica y lógicamente se refleja en la empresa”¹²⁰.

CORFEINCO viene estructurando sus procesos de capacitación integral de sus asociados e intenta mostrar que es una opción empresarial viable cimentada en estructuras de democracia económica; además si se va construyendo paso a paso con soporte en un proceso educativo que parta de la investigación de la realidad y se nutra de la confrontación de ideas mediante la discusión y el debate hacia la formulación de planes alternativos de desarrollo local, municipal y regional. (Mansilla, 2003).

Se analiza con preocupación la disminución en los niveles de participación de los asociados muchos activistas comprometidos, desvinculados del Instituto, hoy tienen que dedicarse a otras actividades y se nota su ausencia, en los diferentes comités por lo que el Fondo de Empleados esta realizando actividades que refuercen la cultura de participación y compromiso a través de encuentros, talleres y comités.

CORFEINCO desarrolla un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar los recursos económicos y de organizar el trabajo donde se coloca a la persona en el centro de la entidad y propicia una gestión democrática y participativa. Lo nuevo en el Fondo de Empleados es la combinación de la organización administrativa en el nivel de la empresa con la organización social que supone un fuerte componente de solidaridad que permite entender el porqué y el cómo de la acción colectiva.

¹²⁰ ENTREVISTA con Roosevelt Castro, Directivo seccional y nacional CORFEINCO. Presidente Junta Directiva de CORFEINCO, Bogotá: Agosto 15/03

Igualmente la organización continua procurando la modernización tecnológica de oficinas centrales y seccionales de acuerdo a sus prioridades y necesidades lo mismo que sus sistemas y canales de información.

Con esfuerzo, convicción y disciplina CORFEINCO y sus asociados pueden aprovechar las potencialidades de la Economía Solidaria como generador de riqueza, empleo y bienestar para la comunidad. y constituirse en una alternativa válida y coyuntural para la resolución de diversos problemas socioeconómicos que enfrentan las sociedades rurales

CORFEINCO pretende aportar en la articulación interinstitucional entre las diferentes fondos de empleados, y cooperativas del estado, dotando a la institución de tecnología informática para el procesamiento de toda la información, aumentar la productividad del trabajo por la vía de la formación, el entrenamiento, la motivación y la vinculación de los empleados en calidad de asociados de la entidad solidaria:

“(…) En una época de cambio continuo que impone para estas organizaciones una gestión empresarial dinámica, oportuna y efectiva aplicar las herramientas de gestión indispensables, dentro de una nueva perspectiva de proyección social, económica y política de CORFINCORA, donde deben fijarse los parámetros gerenciales indispensables, de acuerdo con las necesidades específicas, como, por ejemplo: Integración que estimule e impulse convenios de diversa naturaleza con instituciones afines y con organismos de carácter nacional e internacional; promoción de programas de trabajo concertados interinstitucionalmente que coadyuven al fortalecimiento permanente del sector solidario de la economía y planes de acción con base en objetivos definidos para cumplir a cabalidad las metas previstas”¹²¹

CORFEINCO esta realizando acercamientos con otras organizaciones y movimientos populares y democráticos a nivel nacional, en Bogotá y en las seccionales que estimulen la integración con otras organizaciones cooperativas similares y afines propendiendo por la reactivación de un movimiento solidario de base en lucha por la permanencia y el sostenimiento de entidades solidarias. Para fortalecer la integración con el sector solidario se pretende seguir apoyando el trabajo de ASFE y de la Mesa de Trabajo Cooperativo y

¹²¹ ENTREVISTA con Antonio Forero Mayorga. Gerente Nacional de CORFEINCO. Bogotá: Febreo 23/03

Solidario a nivel nacional y distrital, así como regionalmente contactar y trabajar con todos los que defiendan el sector en el cual se mueve CORFEINCO.

La convicción de la perspectiva de CORFEINCO para jalonar procesos de unidad y transformación social se ve reflejada en la aspiración de una destacada dirigente cooperativa y sindical:

“quisiera ver a CORFINCORA como una alternativa no solamente económica sino como una alternativa de cambio, de cambio social, el que se proyecte de verdad como alternativa de cambio social con justicia social para el país o sea que seamos quizás como los que jalonemos el resto del sector, no es fácil, no es nada fácil pero tenemos que llegar a eso a través de la misma alianza sindical, el que busquemos con los compañeros de la CUT de Fenaltrase, de las Organizaciones Rurales, de las Organizaciones Campesinas, de Indígenas de Negritudes, el que tenemos que generar un cambio para el país y el cambio se genera con la parte celular de nuestro problema”¹²².

CORFEINCO tiene amplias expectativas en sus alcances, logros y limitaciones, lo cual le permitirá vislumbrar y aproximarse a una situación económica, social y política actual que como modelo de empresa solidaria esta llamada a cumplir y apoyar los planes, programas y proyectos con una base tecnológica, organizacional, de servicios, de trabajo colectivo, integrado y participativo que reafirme su identidad cooperativa y el sentido de pertenencia de sus asociados y la comunidad y los motive a seguir construyendo una empresa viable económica y socialmente.

La empresa solidaria debe hacer uso de herramientas administrativas que le permitan su viabilidad económica sin perder de vista los principios solidarios y las alianzas estratégicas con sectores agrarios, sindicales y organizaciones sociales: no se puede desconocer que lo económico va ligado a una positiva gestión donde haya desconcentración de la toma de decisiones y donde los asociados sean quienes determinen la racionalidad operativa y de servicios bajo la dirección de personas e instancias con conocimiento técnico, económico, jurídico, político y social.

¹²² ENTREVISTA con Esperanza Albarello, Directiva Nacional y seccional CORFEINCO. Villavicencio: Enero/03

La tarea de CORFEINCO es ampliar la cobertura a sus talleres de actualización sobre el conocimiento de nueva normatividad de desempeño de gestión a sus trabajadores y directivos nacionales y seccionales que les permita dinamizar su desarrollo y estar acorde con las necesidades empresariales de la época y la utilización de herramientas teórico – prácticas para el desarrollo de proyectos y servicios que generen ingresos adicionales.

6. CONCLUSIONES

La Economía Solidaria es una propuesta de desarrollo alternativo abierta que gira alrededor de principios comunes de tolerancia, libertad, democracia, transparencia y equidad, potenciando la acción autogestionaria de los trabajadores en el marco de una propuesta de Modelo de desarrollo no capitalista, que priorice el desarrollo del ser humano sobre el capital y el bienestar sobre el progreso, que basado en el uso de las tecnologías propias minimice los efectos de la producción sobre el medio ambiente, entorno a las necesidades más sentidas de las comunidades y con una opción clara en lo organizativo que fortalezca los valores culturales, sociales, económico y políticos.

La economía se concibe, entonces, a partir de nuevas relaciones de producción y nuevas formas de gestión en unidades económicas creadoras de riqueza, que permiten el desarrollo económico, financiero y social de las personas y de la sociedad y en su conjunto permiten el acceso a la educación, salud, seguridad, cultura, bienestar y una mejor calidad de vida bajo una democracia participativa, con autodeterminación, interdependencia y autonomía, que en su conjunto configuran la esencia de las entidades de la Economía Solidaria.

Las empresas de Economía Solidaria en algunos países como Europa generan altos porcentajes del producto interno nacional bruto y son de suma importancia para el desarrollo y bienestar de la comunidad; en Colombia que por lo general son pequeñas y medianas empresas están limitadas a acceder a nuevas tecnologías, a alcanzar una alta competitividad en los mercados y con una resistencia al reconocimiento de su naturaleza

económica, por la concentración del poder productivo en las grandes empresas, generalmente las multinacionales.

En la economía colombiana las empresas de Economía Solidaria generan el 4% del PIB del país con unos activos de 10 billones de pesos y sus servicios benefician a más de 10 millones de colombianos a través de 3.400.000 asociados, los activos de los fondos de empleados según ANALFE, alcanzan un monto muy cercano al billón de pesos, y su patrimonio pasa de los 342 mil millones dejando clara la representatividad de los fondos de empleados en el marco de la Economía Solidaria. Según CONFECOOP a diciembre del 2000, CORFEINCO después de superar la crisis financiera muestra una consolidación en sus activos de \$14.507.204.462 millones y hoy representan \$15.171.690.000 millones con 3672 asociados que lo ubican entre las primeras 30 cooperativas en Bogotá creando un ambiente de credibilidad y confianza en sus asociados y un referente empresarial para el sector solidario.

La Economía Solidaria en Colombia sigue ratificando su teoría solidaria en su compromiso por propender cambios estructurales en la sociedad y en la economía vigente con el propósito de continuar y fortalecer sus procesos en su etapa ya iniciada de madurez pasando de la simple noción de movimiento solidario hacia la configuración de una Economía Solidaria a través de la integración económica, la vinculación a la producción, el sistema científico de información y la formulación de un plan de desarrollo económico y solidario. Aunque la racionalidad administrativa y económica de CORFEINCO no se diferencia de las que utilizan otras empresas capitalistas y de Economía Solidaria y muestra deficiencias en lo organizacional, administrativo, de mercadeo y administración de recursos, viene realizando grandes esfuerzos en configurar a partir de las experiencias y enseñanzas recogidas durante la crisis un modelo de gestión inmerso en un proceso de reestructuración, con una plataforma tecnológica, con una estructura organizacional basada en procesos, procedimientos y funciones, con un mayor nivel de formación de cuadros y grupos de trabajo y un desarrollo en lo productivo en respuesta a las necesidades de sus asociados.

CORFEINCO busca apostarle a la creatividad y la diversidad organizacional a través de la promoción, estructuración y correcto funcionamiento de organizaciones orientadas por criterios de eficiencia y competitividad en los diferentes sectores productivos, introduciendo prácticas de equidad, racionalidad y calidad en los procesos y en el uso de los recursos, ampliación, equilibrio e integración de los mercados, conservando como característica básica, el hecho de estar fundadas en el objetivo común, orientado a la conformación de una fuerte sector de la Economía Solidaria, estructurado desde concepciones que contemplen las distintas formas de empresas solidarias.

Frente al desarrollo histórico de los Fondos de empleados y la situación de crisis de contracción económica, de desequilibrio social, del resquebrajamiento institucional, de la agudización del conflicto armado, de la descomposición ética y moral y del fracaso de una política económica o de un modelo de desarrollo, CORFEINCO es una muestra de superación de los problemas y de adecuación a nuevas circunstancias económicas, sociales y políticas que se evidencian en el análisis de variables a través del tiempo. Es así que durante la década de los 90 hasta el año 95 CORFEINCO alcanzo a tener 9.700 asociados, un patrimonio de 3.302 millones y un capital social de 2.171 millones producto de la apertura del vínculo, del fortalecimiento del patrimonio con activos recreacionales y el direccionamiento financierista predominante; en una segunda etapa hasta el año 99 mostró un descenso progresivo de asociados hasta llegar a tener 4.770, un patrimonio de 4.541 millones fruto de inversiones improductivas en el área recreacional y un capital social de 4.717 millones por la capitalización individual de sus asociados como único medio alternativo de recuperación de la cooperativa dando marcha atrás al direccionamiento financierista de la época.

Es a partir del 2000 que el fondo de empleados inicia un período de recuperación centrado en el sentido de pertenencia de su base asociada, logrando que aún con 4.000 millones de pérdidas, la disminución de su base asociada y haber superado la intervención por parte de DANSOCIAL logran sostener, reactivar y posicionar la empresa. Hoy cuenta con 3672 asociados, un patrimonio de 6774 millones y un capital social de 5439 millones que

evidencia una madurez empresarial para impulsar y fomentar el desarrollo a nivel regional con un acumulado social y político importante de los trabajadores y pensionados del Incora, con un sentido de pertenencia histórico y con una estructura participativa clave con comités seccionales y administradores comprometidos con su región y con un control social, económico y político de su base asociada.

Los elementos centrales del modelo que caracteriza a CORFEINCO y pueden servir para construir un modelo aplicable a otros fondos del sector de Economía Solidaria son los siguientes:

- La Alianza Cooperativo – Sindical de la Corporación de Trabajadores del Incora hoy CORFEINCO y el Sindicato de trabajadores del Incora que en un trabajo mancomunado enfrentaron la administración de tipo financierista de los primeros años de los 90 retomando el rumbo de la Corporación respondiendo a las necesidades de sus asociados, procurando beneficios colectivos y comprometiéndose en la difícil tarea de recuperar su credibilidad, ganar respaldo y apoyando en las tareas que se emprendieron para su recuperación y su continuidad.
- El modelo democrático, participativo y representativo de CORFEINCO que busca el bienestar general por encima del bienestar individual en un contexto de globalización, avances tecnológicos e incidencia de las comunicaciones en el manejo de las empresas y de las finanzas.
- Un Plan de Formación Mutua que busca una mayor cobertura e integración de los asociados y los trabajadores en procesos educativos cooperativos, brindando herramientas teórico – prácticas que fomenten diferentes formas de participación y reafirmen el sentido de pertenencia de la base asociada para construir espacios de acción conjunta y canalice esfuerzos, recursos y experiencias para el logro de sus objetivos y su desarrollo y crecimiento económico y social.
- Un Plan de Desarrollo construido desde su base asociada en procura de la efectividad financiera, la inversión en tecnología y sistemas de información con una estructura organizacional más descentralizada y desconcentrada y con una mayor autonomía de las áreas, grupos y seccionales con un mejoramiento continuo de los

diferentes procesos de la organización y operación que minimice la brechas entre las capacidades técnicas y organizacionales en procura de la nivelación, cualificación y renovación de dirigentes para continuar trabajando y orientando las actividades hacia el desarrollo humano integral, que genere mecanismos y procesos facilitando la comunicación interna y la detección de oportunidades con visión global y comprensión de su entorno con capacidad crítica e investigativa.

- Un estilo de dirección de carácter consensual, derribando el mito de los conductos regulares para estimular la iniciativa y la creatividad que proponga objetivos sobre cuya concertación se creen responsabilidades, con un liderazgo emprendedor que se preocupe por el proceso grupal, oriente la solución de problemas, enseñe con el ejemplo y promueva el aprendizaje individual y colectivo aprovechando los errores para analizarlos y derivar lecciones que promueva una gerencia de valores constructivos y refuercen el compromiso, la responsabilidad, la realización personal y social.
- Programas de servicios dirigidos a los diferentes segmentos de asociados como vivienda, consumo, salud y educación, seguros, solidaridad y recreación con sus correspondientes líneas de ahorro y crédito que promuevan el crecimiento y consolidación de su base asociada, buscando siempre minimizar el riesgo de la empresa, vinculándolos al desarrollo de potencialidades económico - productivas sin renunciar al equilibrio social y económico de carácter colectivo con cobertura de servicios y productos en función de la oportunidad y los costos.
- La integración con otros fondos de empleados, organizaciones campesinas, negras e indígenas y asociaciones solidarias como ASFÉ han generado espacios para la estructuración de programas conjuntos en torno de la producción cooperativa y del trabajo asociado, promoviendo la integración de experiencias y estrategias organizacionales y empresariales buscando un respaldo jurídico y político que fortalezca y potencie el desarrollo de los fondos de empleados de Bogotá.

CORFEINCO se presenta como modelo en la promoción, desarrollo y práctica de empresas de trabajadores, que pueden ser vistas como un sistema eficaz para contribuir al

desarrollo económico centrado en el ser humano, para la construcción y desenvolvimiento de una democracia participativa, para la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y para la creación en la población de una cultura de la solidaridad.

CORFEINCO es una corporación cerrada y parte de su éxito proviene del gran apoyo del Estado, organizaciones campesinas y cooperativas, pero con la amenaza de procesos de reestructuración estatal y el despido de trabajadores la entidad se expone a una reducción de aportes sociales y a un proceso de marchitamiento; de ahí la importancia de integrar a los trabajadores del sector agropecuario para fortalecer su base asociada y no cifrar sus expectativas de crecimiento y desarrollo en el apoyo estatal, sino que de manera autónoma y autosuficiente debe asumir como propio el reto de responder al cambio, mediante el fortalecimiento y ampliación de su capacidad empresarial y de servicio, ajustándose a los parámetros legales establecidos y exigiendo al gobierno un trato justo y equitativo dado su carácter asociativo-empresarial constituido, financiado y administrado por sus propios asociados.

CORFEINCO puede ser un referente para estructurar un modelo de Economía Solidaria que gire en torno de la producción cooperativa y del trabajo asociado con eficiencia y eficacia utilizando métodos y técnicas empresariales, fortaleciendo la alianza cooperativo sindical y con organizaciones campesinas, indígenas y negras que les permita desarrollar proyectos integrales de desarrollo comunitario con altas dosis de confianza, credibilidad y pertenencia de su base asociada. Este modelo ha trazado una dirección diferente tratando de aportar e impulsar un proceso democrático y participativo con propuestas de autogestión como respuesta a las necesidades de su base asociada bajo un enfoque de humanismo social con el reto de responder al cambio y a las nuevas condiciones del mercado mediante el fortalecimiento y ampliación de su capacidad empresarial y de servicios.

BIBLIOGRAFIA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Las cooperativas en el año dos mil. Informe de Alex F. Laidlaw al congreso XXVII de Moscú. Bogotá. Fondo Editorial Cooperativo. Coocentros 1981

ALONSO G. Juan Carlos. El estudio de caso simple: un diseño de investigación cualitativa. Universidad Javeriana. Bogotá. Agosto 2002

ANALFE. Censo Nacional de Fondo de Empleados y Perfil Socioeconómico - Base de Datos - . Bogotá. 2000

ANDREU, Rafael y otros. Estrategia y Sistemas de Información. Editorial Mac Graw Hill. 2ª edición. Bogotá. 2001

_____ Bases del cooperativismo 5ª. Ed. Bogotá, D.C.: Fondo Nacional Universitario. 2002

Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2006. Hacia un Estado Comunitario. Presidencia de la República. Departamento Nacional de Planeación. 2002

CABAL ESCANDÓN, María Fernanda. Sistemas de Información Gerencial. IER. Bogotá. 2000

CANEVA RINCÓN, Julio Roberto. CORFINCORA Una Historia para contar. Bogotá. Diciembre 2002

CASTILLO SANDOVAL, Dario. Economía y Sector solidario. IER. Bogotá. 2000

CERDA GUTIÉRREZ, Hugo y PINEDA, Carlos Julio. El Cooperativismo Colombiano después de la Crisis. Universidad Cooperativa de Colombia. Centro de Artes Gráficas. Medellín. 2002

CONFECOOP. Sector de la Economía Solidaria por naturaleza jurídica. Valores consolidados a diciembre 31 del 2003. [www. Portalcooperativo.coop](http://www.Portalcooperativo.coop)

COOPER, Robert y SAWAF, Ayman. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma. Bogotá. 1998

CORFINCORA: Plan de desarrollo 2003- 2005. Boletín Cooperación. Editorial Graficoop 2002.

DANSOCIAL. Cartilla de Cooperativas No. 10. “Fondo de Empleados”. Imprenta Nacional de Colombia. 2001

DANSOCIAL. Cartilla de Cooperativas No. 1. “Cooperativas”. Imprenta Nacional de Colombia. 2001

DAVILA, Ricardo y otros. Gestión y Desarrollo: La experiencia de las Cooperativas en Colombia. Bogotá. 2002

_____ Empresas Cooperativas para una Democracia Económica. Fondo Nacional Universitario. Bogotá. 2003

ETKIN, Jorge. El Potencial ético de las organizaciones, en el seminario internacional: Los desafíos éticos del desarrollo. Biblioteca digital de la iniciativa Interamericana de capital social ética y desarrollo.

FIERRO RAMÍREZ, Angel María. Diagnóstico Empresarial. Editorial Universidad Surcolombiana. Bogotá. 1996

GUARIN, Belisario, “La economía solidaria y el desarrollo social en América Latina”, IV conferencia ideológica nacional cooperativa, Primera Internacional, Desarrollo Social y Economía Solidaria, Esacoop, Santafe de Bogota, D.C., Colombia. 1995

_____ “Historia del Movimiento Cooperativo”. Bogotá. 1997.
www.portalcooperativo.coop

INFORME DE GESTIÓN. 1993 – 2003. Corporación Fondo de Empleados CORFEINCO. GRAFICOOP. Bogotá

KOONTZ, Harol y otros. Elementos de Administración. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá. 1987

_____ La Identidad Cooperativa. Bogotá. 2000. Manual de Legislación Cooperativa. Editorial Colombia Nueva. Bogotá. 1989

LAIDLAW, A.F. Las Cooperativas en el año dos mil. 3ª. Ed. Bogota: Ciec, 1987

Los principios cooperativos para el siglo XXI. 1995. Santafé de Bogotá: Fondo Nacional Universitario. 1996

LOZANO, Ricardo. Ponencia en seminario de actualización Reforma Financiera “Sector Solidario, Actividad Financiera. Bogotá. 2003

MANSILLA, Marco Antonio. Por una Empresa de Democracia Económica. Ediciones GRAFICOOP. Bogotá. 2002

MARIN ARANGO, Edwin. Empresas cooperativas solidarias y otras formas asociativas: aspectos legales y conceptuales. 2ª. Ed. Medellín: Coopimpresos, 1999

MEDINA, Nieto Felipe: Planeación y gestión estratégica en empresas cooperativas. IER. Universidad Javeriana. 2000

ORTIZ CARDONA, Leonardo. Teoría económica de la cooperación. Universidad Santo Tomás. Segunda edición. Bogotá 1998

PALACINO, Carlos. En Seminario La Economía Solidaria: Realidad y Perspectivas en el marco de la Globalización. Bogotá. Julio 18 de 2002

PEREZ VALENCIA, Gonzalo. Cooperativismo y Economía Solidaria en Colombia. Ediciones Ecopetrol. Medellín. 2000

PINEDA, Carlos Julio. Las empresas de la Economía Solidaria en Iberoamérica. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá. 2000

PINZON SCHNEIDER, Marta. Liderazgo Empresarial Cooperativo. IER, Bogotá. 2000

RAMÍREZ BARACALDO, Benjamín. Teoría y Doctrina de la Cooperación. Editorial ARFO Ltda. Bogotá. 1989

RAZETO, Luis. Ponencia “Características, Situación y Perspectivas de la Economía Solidaria en Colombia y en América Latina”. Bogotá. 2002

SALUDCOOP. Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria. Vicepresidencia Administrativa y Financiera. 2001

SARMIENTO PALACIO, Eduardo. Cómo construir una Nueva Organización Económica. Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá. Oveja Negra. 2000

SARMIENTO REYES, Antonio José. Aspectos Legales de la Cooperativa. IER. Bogotá. 2000

STIGLITZ, Joseph E. El Malestar de la Globalización. Editorial Taurus. Bogotá. 2002

URIBE GARZON, Carlos. Bases del cooperativismo. Fondo Nacional Universitario. 4ª. Ed. Bogota. 1993

VARGAS RUIZ, Jairo Arturo. Normatividad Solidaria. ASFE. Organización Empresarial CyV. Bogotá. 2003

VERANO PAEZ, Luis Francisco y BERNAL ESCOBAR, Alejandro. Elementos Ideológicos y Políticos del Modelo de Economía Solidaria. Parte 1 en El Modelo de Economía Solidaria: Una alternativa Frente al Neoliberalismo. COLACOT. Bogotá. 1998

YIN, Robert K. Estudio de caso: Método y designio. Sage Publication Ltda. California, E.U. 1994

ANEXO 1. DIRIGENTES ENTREVISTADOS CORFEINCO

ENTREVISTADO	FECHA	CARGO
Julio Cesar Acuña	Bogotá, Febrero 25/04	Revisor Fiscal CORFEINCO
Esperanza Albarello	Villavicencio, Enero/03	Directiva Nacional y seccional CORFEINCO
Felix Artunduaga	Ibagué, Diciembre 03/03	Expresidente Junta Directiva CORFINCORA
Héctor Cárdenas	Bogotá, Agosto 06/03	Expresidente Nacional de Sintradin y Dirigente Regional de CORFEINCO
Roosvelt Castro	Bogotá, Agosto 15/03	Directivo Seccional y nacional de CORFEINCO. Presidente Junta Directiva de CORFEINCO
Marco Fidel Cuellar	Bogotá, Noviembre 29/03	Jefe de Departamento de Mercadeo y servicios CORFEINCO
Baltimore Duran Restrepo	Bogotá, Diciembre 4/03	Expresidente Nacional de Sintradin y Exdirectivo Cooperativa Incora – Himat
Antonio Forero Mayorga	Bogotá, Febrero 23/03	Gerente Corporación Fondo de Empleados del INCODER – CORFEINCO
Alberto Llanos	Bogotá, Agosto 22/03	Exgerente Cooperativa de Trabajadores Incora –Himat
Javier Orozco	Bogotá, Marzo 10 /03	Expresidente Nacional Sintradin y Exdirectivo Nacional CORFINCORA
Mario Orozco	Bogotá, Octubre 10 /03	Funcionario CORFEINCO
Leonel Pastas Campana	Villavicencio, Diciembre 1/03	Expresidente Consejo de Administración Cooperativa de Trabajadores Incora – Himat. Presidente Comité seccional Pasto y Dirigente Nacional Sintradin
Alcides Peñafort	Bogotá, Noviembre 24/03	Presidente Consejo de Administración Corporación de Trabajadores del Incora – Himat
Aura Póveda	Bogotá, Febrero 18/04	Asesora de Planeación CORFEINCO

ANEXO 2. TABULACIÓN ENCUESTA A TRABAJADORES ASOCIADOS CORFINCORA

PREGUNTA	No.	%
1. Porqué es socio de la cooperativa?		
a. Contribuye al bienestar socioeconómico del asociado y su familia	10	37
b. Una empresa solida, reconocida en el sector solidario por sus servicios	7	25
c. Me identifico con el cooperativismo como modelo económico	4	15
d. Busco desarrollar los principios y valores que promulga Corfincora	1	4
e. Es la entidad donde me desempeño	5	19
2. Conoce usted la misión y los objetivos del fondo de empleados?		
Si	24	100
Por qué?		
a. Contiene uno de los principios del fondo que es la solidaridad y la ayuda mutua	8	33
b. Como trabajador debo conocerlo para cristalizar los objetivos y la misión	5	21
c. Por la participación en la construcción y difusión	6	25
d. No responde	5	21
3. Cuáles de sus necesidades se satisfacen con los servicios que recibe de Corfincora?		
a. Las necesidades de préstamos en educación, recreación, salud y consumo	24	100
4. Cómo califica el conocimiento que usted tiene de los servicios que recibe de Corfincora?		
Bueno	19	79
Excelente	5	21
Por qué?		
a. Por el buen manejo y administración de los recursos	7	29
b. Por el conocimiento y acceso a los servicios que presta	8	33
c. Los servicios se ajustan a la mayoría de las necesidades de sus asociados	5	19
d. La favorabilidad que han recibido cuando acceden a ellos	5	19
5. En qué eventos e instancias participa en el fondo de empleados?		
a. Asambleas	7	17
b. Comités	10	27
c. Reuniones de integración	19	50
d. Nunca he participado en actividades de educación y control social	1	3
e. Junta directiva	1	3
6. Cuál es su disposición y actitud para participar en las actividades de educación y control social del fondo de empleados?		
Abierta	15	67
Por qué?		
a. Son actividades que nutren de conocimiento y beneficio a los participantes	4	27
b. La educación es fundamental para la participación activa de los asociados	5	33
c. No responde	3	20
d. Por la motivación de sus compañeros	3	20
De aceptación	7	29
Por qué?		

a. Depende de la disponibilidad de tiempo	4	57
b. Buscan la integración y el mejoramiento del clima laboral	2	28
c. Por ser la educación la forma más acertada de crear sentido de pertenencia	1	15
De indiferencia	1	4
Por qué?		
a. No responde	1	100
7. Cómo califica el conocimiento que tiene la empresa de las necesidades de los socios y de los trabajadores de Corfincora?		
Bueno	22	91
Excelente	2	9
Por qué?		
a. Conoce y cubre las necesidades de los asociados	9	37
b. A través de las encuestas desde la base	7	25
c. No responde	8	37
8. Evalúe el nivel de respuesta a las quejas, solicitudes y recomendaciones de los socios por parte del fondo de empleados?		
Buena	16	72
Por qué?		
a. Se obtiene una respuesta oportuna	4	25
b. A cada requerimiento del asociado se le presta la atención adecuada	5	31
c. En seccionales es demorada por la complejidad	3	19
d. Hay demora y lentitud pero no son prevalecientes	4	25
Regular	4	18
Por qué?		
a. Por el cúmulo de trabajo y la contestación a los asociados es lenta	2	50
b. Falta mayor inducción a los administradores y revisores para resolver problemas a los asociados	1	25
c. No responde	1	25
Lenta	2	13
Por qué?		
a. Hay debilidades en los canales de comunicación	1	50
b. Faltan mecanismo para lograr una mayor agilidad	1	50
9. Cómo percibe usted la imagen de su empresa?		
Buena	20	75
Por qué?		
a. Por los servicios que ofrece	7	35
b. Por la buena administración de sus ahorros	6	30
c. Esta cumpliendo 40 años de lucha y continua siendo una empresa sostenible y reconocida en el sector solidario	7	35
Regular	4	25
Por qué?		
a. Por el cúmulo de trabajo y la lenta respuesta a los asociados	2	50
b. Debilidad en los canales de comunicación	1	25
c. Falta mayor inducción a los trabajadores y revisores para resolver los problemas a los asociados	1	25

10. La organización de Corfincora permite la adecuada conformación de los grupos de trabajo y el trabajo en equipo?		
Si	20	83
No	4	17
Por qué?		
a. Porque las funciones son muy especializadas y los intereses de las áreas priman sobre la organización	1	25
b. Falta mayor autonomía en las áreas, existe centralización en la toma de decisiones	1	25
c. Existe mucho conflicto interno	1	25
d. No se promueve el trabajo interdisciplinario	1	25
11. La organización estimula su formación personal y laboral en forma permanente?		
Si	23	96
Por qué?		
a. No responde	6	27
b. Permanentemente hace capacitaciones a través de cursos, seminarios en cooperativismo	8	35
c. Apoya económicamente la formación de personal	7	30
d. Hay limitaciones de recursos	2	8
No	1	4
Por qué?		
a. Se organizan seminarios pero esporádicamente	1	100
12. Cree usted que las normas, procesos, manuales, controles, que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios para permitir trabajar con efectividad y lograr mejores resultados?		
Si	11	45
Por qué?		
a. Suministran los elementos para alcanzar las metas	5	45
b. Se estan realizando adecuaciones desde hace 8 meses y flata darlos a conocer y ponerlos en práctica	6	55
No.	13	54
Por qué?		
a. No son los adecuados y si bien existen los procesos estos se siguen repitiendo y no se actualizan con los nuevos procedimientos entrando en obsolescencia	5	39
b. No los conozco	2	15
c. No los he aplicado	3	23
d. Se pueden minimizar y dinamizar sin que presenten riesgo en los resultados	3	23
13. Tiene usted a su disposición los elementos necesarios para trabajar con comodidad, calidad y seguridad?		
Si	18	75
Por qué?		
a. Se suministra dotación, elementos y equipos necesarios	8	44
b. Los requerimientos son atendidos oportunamente	3	17
c. No responde	7	39
No.	5	21
Por qué?		
a. Se requiere mejorar las herramientas de trabajo	2	40
b. Falta implementar tecnología adecuada a las necesidades	2	40

c. Las instalaciones no son las más adecuadas	1	20
No responde	1	4
14. En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la oportunidad de recibir información en forma oportuna y eficaz?		
Si	16	67
Por qué?		
a. Se circulariza a través de boletines informativos masivamente las principales decisiones	5	32
b. A través de las asambleas o reuniones de junta y comités de coordinación	2	12
c. Hay preocupación por facilitar el desempeño de sus trabajadores	2	12
d. No responde	5	32
e. Hay debilidades en nuestras comunicaciones	2	12
No.	8	33
Por qué?		
a. Falta de comunicación entre directivos, jefes y trabajadores	1	13
b. En algunos procesos la información solo se canaliza en la dirección sin una retroalimentación	1	13
c. Hay problemas de comunicación y de ubicación geográfica	2	24
d. Debilidades en los canales de comunicación que generan traumatismos a la organización	3	40
e. No responde	1	13
15. Cree usted que Corfincora tiene un adecuado y único sistema de información?		
Si	12	50
Por qué?		
a. Se estan sistematizando algunas seccionales que permite trabajar en red y en tiempo real	1	8
b. Se emiten boletines constantemente	2	16
c. Hay un único sistema para todos	2	16
d. No responde	5	52
e. Falta mejorar	1	8
No.	10	41
Por qué?		
a. Hay mucha información que no llega a sus asociados	2	20
b. Hay deficiencias en la comunicaión, no es efectiva, veraz y única	2	20
c. Falta mas manejo en la información	2	20
d. Estamos en proceso de actualización de la base de datos	3	30
e. No responde	1	10
No responde	2	9
16. Tiene usted en Corfincora la posibilidad de recibir estímulos e incentivos con alguna frecuencia?		
Si	18	75
Por qué?		
a. Estan establecidos y se reconocen para trabajadores como para asociados	13	72
b. La administración propende por la motivación de sus colaboradores	1	5
c. No responde	4	23
No	5	20
Por qué?		

a. La calificación se hace por amiguismo y no por el trabajo y eficacia	2	40
b. Nunca los he recibido pero en los últimos años se estan implementando	1	20
c. No responde	2	40
No responde	1	5
17. Considera que se planifican y se programan adecuadamente las acciones y labores en Corfincora?		
Si	17	71
Por qué?		
a. Existe un plan de desarrollo que se ajusta año tras año	5	30
b. Cada área programa las acciones en su grupo de trabajo	2	12
c. Cada trabajador tiene su labor definida y en que tiempo debe hacerse	2	12
d. No responde	6	35
e. Por medio de asambleas y la junta directiva	2	11
No	6	25
Por qué?		
a. En algunas áreas si, en toras se deja de lado la planeación	3	50
b. No todas las áreas planifican	3	50
Otra		
Hay situaciones urgentes que desplazan lo importante	1	4
18. Tienen la oportunidad de participar los trabajadores en la planeación de las metas y acciones de Corfincora?		
Si	20	83
Por qué?		
a. Desde la elaboración del diagnóstico hasta el Plan de Desarrollo seccional y nacional	14	70
b. En los comités, encuentros y en los seminarios	2	10
c. No responde	4	20
No.	1	4
Por qué?		
a. Solo participan los directivos y los trabajadores solo en la ejecución	1	100
No responde	3	13
19. Los conflictos que se presentan entre empleados y grupos en Corfincora se solucionan oportuna y satisfactoriamente		
Si	7	30
Por qué?		
a. Generalmente se reúnen para aclarar la situación	1	14
b. Existe el diálogo y las instancias para que se solucionen	2	28
c. No responde	4	58
No	14	58
Por qué?		
a. En varias ocasiones los problemas laborales trascienden lo personal	4	28
b. Hacen falta mecanismos que garanticen la solución de pequeños conflictos	5	44
c. Existen marcados grupos	2	14
d. No responde	2	14

No responde	3	12
20. Puede usted tomar decisiones sin consultar con su jefe?		
Si	17	70
Por qué?		
a. Cuando se trata de peticiones que estan reglamentadas, el jefe da el punto final	1	5
b. En hacer cosas relacionadas y en los de competencia con el área de trabajo	10	59
c. Cuando es necesario e imperioso se asume la responsabilidad	2	10
d. En ocasiones, no obstante se debe comunicar	4	26
No	4	17
Por qué?		
a. Las decisiones las toman los directivos	1	25
b. No responde	3	75
No responde	3	13
21. Qué le falta al fondo para ser una entidad moderna tecnológicamente?		
a. Continuar con la implementación de los programas de sistemas	5	20
b. Mayor capacitación y proyección	3	12
c. Tener una mayor infraestructura y sistematización de todas las seccionales	6	25
d. Actitud positiva y proactiva de los estamentos de dirección y los colaboradores	3	12
e. Mayor participación de los asociados	3	12
f. Mayor planeación	4	19
22. Cómo califica la ayuda y colaboración prestada por sus compañeros para el buen desempeño de su trabajo?		
Buena	18	75
Por qué?		
a. En la mayoría existe compromiso y sentido de pertenencia	7	38
b. Por lo general se trabaja en equipo	4	24
c. No responde	6	27
Regular	5	21
a. El trabajo se sectoriza por oficinas	1	20
b. Prima el amiguismo	1	20
c. Cada persona esta en su trabajo y la parte de colaboración pasa a un segundo plano	2	40
d. No responde	1	20
Excelente	1	4
Por qué?		
a. Se trabaja en equipo	1	100
23. Cree usted que las personas y las áreas en la empresa interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de manera óptima la misión y los objetivos de la entidad que sus intereses personales?		
Si lo creo	13	54
Por qué?		
a. Por la colaboración que existe entre los departamentos y por la actitud de los compañeros que integran dichas áreas y el sentido de pertenencia	6	46
b. El trabajo que se efectúa en equipo	2	15
c. Existen los espacios para que se de retroalimentación	1	7
d. No responde	4	22

No lo creo	8	33
Por qué?		
a. Priman intereses de grupos sectorizados	4	50
b. Falta conciencia de trabajo en equipo	2	25
c. Falta sinergia entre todas las áreas	2	25
No responde	3	13
24. Cómo califica el compromiso y liderazgo de sus jefes o coordinadores?		
Bueno	22	92
Por qué?		
a. Se esfuerzan porque nuestra entidad funcione bien y buscan los correctivos más apropiados	5	23
b. Por el sentido de pertenencia	2	10
c. El compromiso es óptimo y viven pendientes de trazar las orientaciones adecuadas	9	43
d. El trabajo en equipo y el liderazgo	3	14
e. No responde	2	10
Regular	1	4
Por qué?		
a. Falta mayor planeación	1	100
Excelente	1	4
No podría calificarlo ya que el compromiso y liderazgo va más allá de los resultados	1	4
25. Considera que el gerente, los jefes y coordinadores de grupo direccionan adecuadamente a Corfincora?		
Si	22	92
Por qué?		
a. Por el hecho de mantenerse vigente y haber sorteado la crisis y recuperado la entidad	4	16
b. Por la orientación a sus colaboradores y por la visión que tienen de la empresa y su futuro a mediano y largo plazo	2	10
c. El manejo es transparente priman los intereses del colectivo, guarda total identidad con la doctrina cooperativa	2	10
d. Conocen la entidad, los asociados y el entorno y adicionalmente existe un equipo que analiza y soporta dichas decisiones	2	10
e. Son personas capaces y fundamentadas	1	4
f. No responde	11	50
No	1	4
Por qué?		
a. Hay mucho conflicto interno	1	100
No responde	1	4
26. Qué aspectos influyen en los sistemas de evaluación de desempeño aplicados en Corfincora?		
a. Claridad en sus funciones	8	20
b. Objetividad	10	26
c. Oportunidad de la evaluación	8	20
d. La imparcialidad	6	15
e. No responde	6	15
f. La subjetividad	1	3

g. Calidad del trabajo y compromiso	1	3
27. Cómo es la perspectiva y el manejo del tiempo en su trabajo?		
Se hacen muchas cosas urgentes	16	43
Por qué?		
a. Se esta a la orden de solucionar los problemas y necesidades de las demás oficinas apagando incendios	6	37
b. No existe una organización y planeación adecuada	6	37
c. No responde	4	26
La mayor parte del tiempo se le va en responder y actuar sobre los problemas diarios	11	30
Por qué?		
a. En la coordinación del departamento, la cotidianidad no permite tiempo para la planeación	4	36
b. Existe mucho error en el trabajo que toca ir aclarando desviando lo importante	3	28
c. No responde	4	36
Se hacen cosas importantes debidamente planeadas como fruto del trabajo en equipo	9	25
Por qué?		
a. Existe un ambiente para que se planee el trabajo debidamente	5	56
b. Es la mejor forma de obtener resultados	2	22
c. No responde	2	22
28. Cuáles alianzas estratégicas y con qué sectores y organizaciones puede realizar Corfincora para enfrentar la reestructuración de las entidades del sector agropecuario?		
a. En el marco de la alianza cooperativo sindical con organizaciones agrarias, ASFE y otras del sector cooperativo y del sector público	12	50
b. Fusionarse con otras entidades del sector solidario	2	8
c. En el momento con el INCODER	2	8
d. No responde	8	34
29. Cómo ve el futuro y la perspectiva de Corfincora en los actuales momentos?		
Bueno	22	90
Por qué?		
a. Por el sentido de pertenencia de los asociados pero complicado en el entorno gubernamental por la reestructuración de las entidades estatales	5	21
b. Hay serias dificultades de desarrollarse en una perspectiva democrática y humanista	2	9
c. Para mantenernos debemos trabajar como verdadero equipo y tratar de evitar la salida de asociados y seguir afiliando	8	36
d. Siendo optimistas y adelantando un trabajo de mercadeo selectivo donde prevalezca la identidad y la base social pueda mantenerse y eventualmente crecer	3	14
e. Es sólida, con capital social y un largo trayecto de experiencia	4	18
Regular	1	4
Por qué?		
a. Por las políticas implementadas por el gobierno, el desempleo y alto costo de vida	1	100
Otra	1	4
a. El panorama no es alentador por ella debe estar fortalecida y comprometida con el fortalecimiento de su base social	1	100
30. Cuáles son los principales logros y aciertos del balance social de Corfincora en los últimos 10 años?		

a. Haber afirmado la propiedad y gestión colectiva de la empresa, insertarse en una psición y proyección democrática, patriótica y emancipante	1	5
b. Recuperación de la entidad de la liquidación por parte de Dansocial	3	12
c. Es positivo se han llevado soluciones a miles de familias con nuestros servicios	5	20
d. La recuperación económica y financiera	4	17
e. Aunque ha disminuido el potencial de asociados, creo que somos una entidad sólida y hemos ganado confianza y credibilidad	4	17
f. La solidaridad y prestación oportuna de servicios	4	17
g. Tener participación a nivel nacional en especial sitios apartados, retirados y en abandono del estado	2	9
g. No responde	1	4