



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
INTERNACIONAL**

TEMA:

**“Análisis de las Organizaciones Asociativas y Cooperativas  
como Generadoras de Capital Social en las Zonas Rurales  
del Ecuador.”**

AUTOR:

**Almeida Villavicencio, Sócrates Bismarck**

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

**Murillo Martínez, Pedro Moisés**

Guayaquil, Ecuador  
2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

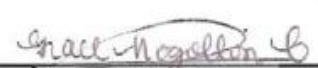
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Sócrates Almeida Villavicencio**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTOR**



Ing. Pedro Murillo Martínez

**REVISORES**



Lda. Grace Mogollón C.



Eco. Terry Christiansen

**DIRECTOR DE LA CARRERA**



Dr. Alfredo Govea Maridueña

**Guayaquil, a los nueve días del mes de agosto del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Sócrates Bismarck Almeida Villavicencio**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación "***Análisis de las Organizaciones Asociativas y Cooperativas como Generadoras de Capital Social en las Zonas Rurales del Ecuador***" previa a la obtención del Título **de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los nueve días del mes de agosto del año 2013**

**EL AUTOR**

---

**Sócrates Bismarck Almeida Villavicencio**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Sócrates Bismarck Almeida Villavicencio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: ***“Análisis de las Organizaciones Asociativas y Cooperativas como Generadoras de Capital Social en las Zonas Rurales del Ecuador.”***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los nueve días del mes de agosto del año 2013.**

**EL AUTOR:**

---

**Sócrates Bismarck Almeida Villavicencio**

## **AGRADECIMIENTO**

Pepe, Margarita, Lourdes, Sócrates, Alexandra, Evelyn, gracias familia por apoyarme, los amo.

**Sócrates Almeida.**

## **DEDICATORIA**

El significado de este trabajo va dedicado a la memoria de quién fue mi mentor durante 19 años, mi abuelo, José Almeida Quiñónez.

**Sócrates Almeida.**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DEL ESTUDIO .....	5
ANTECEDENTES.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
OBJETIVOS.....	17
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
METODOLOGÍA .....	18
CAPÍTULO I.....	19
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	19
1.1. MARCO REFERENCIAL .....	19
1.2. MARCO TEÓRICO .....	20
1.2.1. CAPITAL SOCIAL .....	20
1.2.1.1. Fuentes de capital social.....	22
1.2.1.2. Tipos de capital social.....	23
1.2.1.3. El Rol del Capital Social en el Desarrollo Económico .....	24
1.2.1.4. Casos exitosos del capital social y desarrollo en Latinoamérica	26
1.2.1.5. El capital social en el mundo rural ecuatoriano.....	31
1.2.2. EL MOVIMIENTO COOPERATIVO .....	37
1.2.2.1. Desarrollo del Cooperativismo Moderno .....	38
1.2.2.2. Los Principios Cooperativos.....	39
1.2.2.3. Gestión Empresarial Cooperativa .....	41
1.2.3. EL COOPERATIVISMO Y EL CAPITAL SOCIAL.....	47
1.2.3.1. El caso Mondragón, España .....	48
1.2.3.2. El caso Santander, Colombia.....	52
1.2.3.3. El caso Salinas de Guaranda, Ecuador .....	54
1.2.4. COOPERATIVISMO EN ECUADOR .....	59
CAPÍTULO II.....	66
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	66

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
2.2. TIPO DE ESTUDIO.....	67
2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	67
2.4. ENTREVISTA .....	68
2.4.1. Objetivos de la entrevista .....	70
2.4.2. Muestreo.....	70
2.4.3. Desarrollo de la entrevista .....	71
2.5. OBSERVACIÓN .....	77
2.5.1. Objetivos de la observación.....	78
2.5.3. Resumen de información.....	79
CAPITULO III.....	81
3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
Las asociaciones rurales y el capital social. ....	81
Las asociaciones rurales y la doctrina cooperativa. ....	85
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	94



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla # 1:</b> Evolución Pobreza por Ingresos Rural	7
<b>Tabla # 2:</b> Porcentaje de Habitantes por Rama de Ocupación	8
<b>Tabla # 3:</b> Subempleo Rural Ecuador	9
<b>Tabla # 4:</b> Categoría de Ocupación en Ecuador, Sector Rural	10
<b>Tabla # 5:</b> Índice Capacidad Institucional de las OSG	33
<b>Tabla # 6:</b> Objetivos principales de las OSG en sectores rurales	34
<b>Tabla # 7:</b> Cooperativas por sectores Censo 2002	64
<b>Tabla # 8:</b> Las características del capital social y su reflejo en la realidad ecuatoriana.	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura # 1:</b> Proporción de la población urbana y rural 1950-2010	11
<b>Figura # 2:</b> Crecimiento medio población urbana y rural 1950-2010	11
<b>Figura # 3:</b> Desarrollo rural endógeno, énfasis actores.	15
<b>Figura # 4:</b> Tipo de organizaciones base en sectores rurales	35
<b>Figura # 5:</b> Crecimiento porcentual de cooperativas 1937-1984	61
<b>Figura # 6:</b> Número de cooperativas por quinquenio 1937-1984	63
<b>Figura # 7:</b> Establecimiento de redes de cooperación para la consecución de objetivos empresariales	85

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación es un análisis descriptivo de la problemática económica y productiva de las comunidades rurales del Ecuador haciendo énfasis en las organizaciones asociativas.

Primero se hace una recolección teórica que contextualiza una de las variables que más relevantes a la hora de hablar de organizaciones asociativas, el capital social. Luego se estudian las dinámicas de una de las doctrinas organizativas de mayor éxito, según varios estudios empíricos, en localidades con recursos deficientes, el cooperativismo.

Se utilizó la metodología no experimental para estudiar las variables mencionadas en el párrafo anterior dentro de una organización asociativa rural del cantón Urdaneta, lo que nos lleva a concluir que la debilidad de ambas variables limita el desempeño de estas organizaciones, por ello se harán también recomendaciones para fortalecerlas

Palabras claves: Metodología no experimental, capital social, asociaciones rurales, cooperativismo.

## **ABSTRACT**

This research project is a descriptive analysis of the economic problems and weak productivity of Ecuadorian rural communities by a high focus on associative organizations.

First, a theoretical collection is made contextualizing one of the variables most relevant when speaking of associative organizations: social capital. It then studies the dynamics of one of the most successful organizational doctrines, according to several empirical studies, in areas with poor resources: the cooperative doctrine.

We used non-experimental methodology to study the variables mentioned in the previous paragraph within a rural associative organization and concludes that the weakness of both variables limits the performance of these organizations.

Keywords: Non-experimental methodology, social capital, rural associations, cooperatives.

## RÉSUMÉ

Ce projet de recherche est une analyse descriptive des problèmes économiques et productifs des communautés rurales de l'Equateur avec une emphase élevée en organisations associatives.

D'abord, on fait une collection théorique contextualise de l'une des variables les plus importants en parlant des organisations associatives, le capital social. On étudie ensuite la dynamique de l'une des doctrines d'organisation les plus efficaces, selon plusieurs études empiriques, dans les zones à faibles ressources: la doctrine coopérative.

Nous avons utilisé une méthodologie non expérimentale pour étudier les variables mentionnées dans le paragraphe précédent au sein d'une organisation associative dans le secteur rural et conclut que la faiblesse de ces deux variables limite la correcte performance de ces organisations.

Mots-clés: Méthodologie non expérimentale, capital social, associations rurales, coopératives.

## INTRODUCCIÓN

“Ecuador y Latinoamérica en general están compitiendo en una carrera acuática, todos sus contrincantes usan motores, mientras ellos reman sentados sobre un motor a propulsión cubierto con varias sábanas” (Chávez, 2011)

Para competir en la economía globalizada, es necesario optimizar el uso de nuestros factores de producción. Esta es una tarea pendiente que tienen Ecuador y los países de Latinoamérica, países caracterizados por su alta riqueza natural, pero también por los altos niveles de pobreza, desigualdad y baja productividad, estos índices empeoran dependiendo del área poblacional donde cada persona nace, rural o urbana.

Las condiciones económicas y productivas se diferencian notablemente cuando hacemos esta distinción, de hecho, si alargamos la lista de variables a educación, salud e infraestructura, los índices son mucho más desfavorables para el sector rural, puede ser que estos últimos se deban al débil desarrollo económico, quizá sea al revés, quizá las malas administraciones públicas y la dictadura nos llevaron a esto, pero ¿Qué si estas condiciones han sido causadas por el débil nivel organizativo de los habitantes? ¿Qué tanto pesa que la misma población no haya hecho nada para encender el motor y dejar de remar?

El siguiente trabajo pretende explicar cómo los débiles niveles asociativos tienen mucha responsabilidad en las condiciones económicas de un determinado sector a través de una descripción contextualizada de la problemática y recopilación de estudios precedentes.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollo rural se presenta como el desafío principal de los países subdesarrollados de cara a la globalización económica ya que esta es la única vía para aprovechar al máximo sus recursos existentes y lograr un aumento significativo en los niveles de productividad y competitividad. El estado, consciente de aquello, ha implementado un marco institucional para promover el dinamismo económico en estas zonas.

De este marco forman parte leyes como el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) que busca la descentralización y autonomía para aumentar la eficiencia del alcance de las políticas públicas y la Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria (LORSA) que busca el desarrollo de los pequeños productores y la democratización del acceso a activos productivos rurales a través de leyes subyacentes. Además, instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) junto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) son potencializadas para que no exista un divorcio entre las leyes, estrategias y la práctica de las mismas. Todas estas estrategias se alían con el Plan Nacional del Buen Vivir Rural cuyo objetivo es el desarrollo productivo y social del sector.

Sin embargo, la historia deja en evidencia que un buen marco institucional no es, per se, el principal elemento para lograr resultados significativos, se debe tomar en cuenta la capacidad endógena que tienen las comunidades para aprovechar los beneficios de las políticas públicas de manera eficiente. Es aquí hacia donde las principales investigaciones sobre el desarrollo rural apuntan

puesto que los niveles de integración estratégica a niveles comunitarios no permiten una buena sincronización para lograr resultados sostenibles.

Los bajos niveles de integración responden a la tendencia individualista que se ha generalizado entre los habitantes rurales. A su vez, esta tendencia es causada por los deficientes niveles de confianza, solidaridad y colaboración en redes que imperan en el campo, elementos que en el mundo de las ciencias sociales se los ha agrupado bajo el concepto de capital social, término que surgió a principio de los noventa y ha sido el eje de las investigaciones que buscan explicar la falta de desarrollo y promover estrategias para lograrlo.

Al capital social se deben mayoritariamente los índices de desarrollo económico. Empero, las iniciativas de desarrollo lo han pasado por alto como recurso determinante para reducir la pobreza pese a que muchos estudios han demostrado cómo este contribuye al aumento de la productividad de los otros tipos de capitales, mencionese al financiero, físico y humano en las últimas décadas.

Las cualidades que conforman el capital social son innatas y no necesitan ser aprendidas, más bien depende de factores estructurales organizativos que permitan sacarlos a la luz en un contexto de reciprocidad y comunión de objetivos. Una de las estructuras a la que frecuentemente se la asocia con la creación de capital social es aquella impulsada por el Movimiento Cooperativo.

Este es ideal para la generación de los elementos del capital social porque sus operaciones están guiadas bajo principios de autoayuda y autorresponsabilidad que impulsan la creación de expectativas mutuas en cuanto al trabajo y colaboración en la consecución de objetivos comunes.



El movimiento cooperativo y el capital social se relacionan desde la concepción misma del modelo por la mecánica de ser una organización en red a distintos niveles. Por medio de estas redes las personas, y posteriormente las empresas cooperativas, las empresas consiguen intercambiar recursos reduciendo riesgos.

Por estos motivos justifico primero, la importancia estratégica del sector rural para insertarse en la economía globalizada de manera sostenible. Segundo, la relevancia del capital social en el proceso de desarrollo de la comunidad rural por sus cualidades integrativas. Por último, el uso del modelo cooperativo como una estructura generadora de capital social en las comunidades rurales. A través de este estudio se pretende poner a prueba este modelo a manera de prototipo dentro de una localidad rural específica para luego expandir los resultados a nivel macro como aporte al conocimiento científico sobre las estructuras organizativas rurales.

## **CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DEL ESTUDIO**

El estudio desde aporta a la discusión respecto a la “permeabilidad” de las condiciones culturales del capital social además de contribuir al debate académico sobre qué característica hace que un organización asociativa tenga la solides suficiente para aprovechar los beneficios de políticas y programas dirigidos al sector, o en su defecto influenciarlas de acuerdo a sus objetivos.

Igualmente los promotores de iniciativas de desarrollo podrán delinear sus estrategias tomando en cuenta el capital social y a la estructura asociativa de los grupos a los cuales pretenden ayudar, de esta manera podrán tener mejores resultados en comparación a lo hecho en los últimos años.

El estudio ayudará también a los habitantes rurales a comprender los beneficios del capital social apuntando hacia las redes duraderas tanto internas como externas. Igualmente podrán guiarse en cómo las redes ayudan a reducir riesgos, costos y ayudan a acceder a oportunidades que individualmente serían imposible de beneficiarse.

## ANTECEDENTES

Latinoamérica ha mostrado a lo largo de su historia económica crecimientos irregulares que no le han permitido alcanzar niveles de ingresos per cápita similares a los de los países desarrollados. La multidimensionalidad de esta problemática ha dejado en debate cuál debe ser el eje de las políticas públicas al respecto.

Según el BID (2010) sin importar los mecanismos utilizados, el desarrollo económico de una región dependerá a largo plazo de sus niveles de productividad y debe ser esta el pilar de las iniciativas de desarrollo. Según esta institución, Latinoamérica no emplea con eficiencia sus recursos actuales especialmente el sector rural, el sector clave para aumentar la competitividad pero irónicamente débil y olvidado.

La mayor parte de la pobreza en el Ecuador se concentra en el área rural (Lanjouw 2000). Se considera pobres a todas aquellas personas cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de la pobreza (2,4 dólares), en esta categoría se ubica el 50.9% de los campesinos. Es decir que aproximadamente 2.7 millones de personas viven con ingresos inferiores a 72 dólares mensuales en el campo ecuatoriano. Pese a las importantes iniciativas de desarrollo que se han implementado en los últimos años, podemos apreciar en la Tabla 1 que el avance en los índices de pobreza no ha sufrido bajas significativas.

**Tabla # 1:** Evolución Pobreza por Ingresos Rural

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Sector Rural</b>	60.60%	61.30%	59.70%	57.50%	53.00%	50.90%

**Fuente:** Elaboración propia en base información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011).

La mayoría de los pobres rurales se desempeñan en la agricultura, principal fuente de ocupación de los campesinos en general tal y como podemos apreciar en la Tabla N° 2. No hay datos que con exactitud nos indique de qué manera las familias más pobres obtienen sus ingresos, sin embargo, estudios de campo como los realizados por Chiriboga y Wallis (2010) determinan que, aquellas familias pobres poseedoras de tierra se dedican a la agricultura de subsistencia debido a su limitado nivel productivo, mientras aquellos quienes no la tienen son trabajadores agrícolas eventuales. Esto sucede en al menos en el 53% de las UPAs.

**Tabla # 2:** Porcentaje de Habitantes por Rama de Ocupación Sector Rural

<b>Actividad</b>	<b>%</b>
<b>Agricultura</b>	48.42
<b>Manufactura</b>	8.07
<b>Comercio</b>	7.85
<b>Construcción</b>	5.66
<b>Logística</b>	2.98
<b>Enseñanza</b>	2.66
<b>Actividades de los hogares como empleadores</b>	2.85
<b>Sector Público</b>	2.16
<b>Turismo</b>	1.82
<b>Minería</b>	0.81

**Fuente:** Elaboración propia en base a INEC (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*.

Las actividades económicas extractivistas que se desarrollan en el campo, como la minería y agricultura, no representan grandes fuentes de ocupación pese a su importancia en el PIB, además son empleos cuya remuneración resulta ser bastante baja. Igualmente sucede con el sector servicios, actividades como la comercialización, transporte y turismo siguen la misma tendencia. Esto deriva en altos índices de subempleo que se ha mantenido con el paso del tiempo (Tabla # 3):

**Tabla # 3:** Subempleo Rural Ecuador

<b>Años</b>	<b>Tasa</b>
<b>2007</b>	78.00%
<b>2008</b>	77.00%
<b>2009</b>	78.90%
<b>2010</b>	76.10%
<b>2011</b>	75.90%
<b>2012</b>	74.60%

**Fuente:** Elaboración propia en base a información publicada en el Banco Central del Ecuador.

Tres cuartas partes de la población rural se encuentra subempleada. De acuerdo a las categorías de ocupación de la PEA rural (Ver Tabla 4), vemos que 25% de los habitantes son jornaleros o peones. Los ocupados clasificados como “por cuenta propia” se dedican mayormente a actividades poco productivas como la agricultura de subsistencia -tal como habíamos señalado en párrafos anteriores-, tiendas de abarrotes, talleres de costura, entre otros, que no representan grandes ingresos, de hecho el ingreso medio mensual de 2010 en actividades llevadas a cabo por cuenta propia no supera los 194 dólares en agricultura, 241 en comercio y 178 en manufactura (Vasco y Vasco 2012).

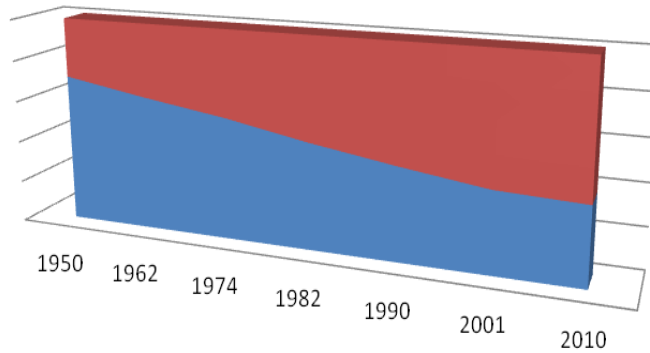
**Tabla # 4:** Categoría de Ocupación en Ecuador, Sector Rural

<b>Categoría</b>	<b>%</b>
Cuenta propia	35.22
Jornalero o peón	25.72
Empleado privado	20.24
Empleado del estado	6.03
Patrono o socio	2.68

**Fuente:** Elaboración propia en base a INEC (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*.

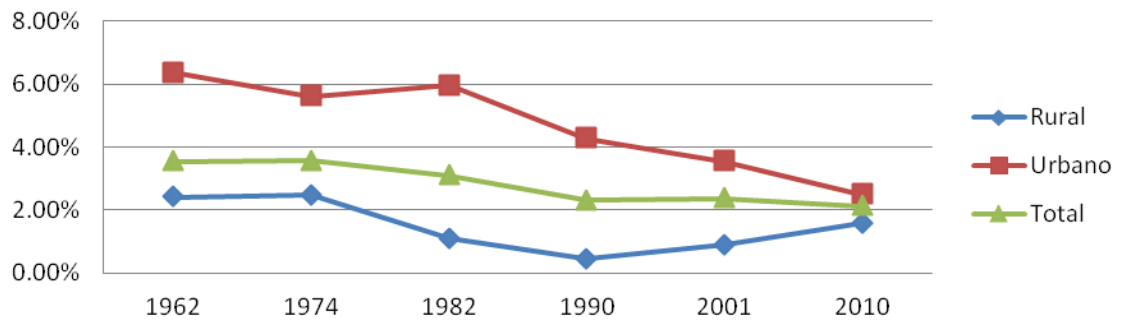
Es preocupante que existan más jornaleros y peones que empleados privados, se deja en evidencia la deficiente creación de puestos de trabajo en el campo. Lo que es peor, hay un retroceso importante de la fuerza laboral privada ya que en 2001 el porcentaje de la PEA en ese sector era del 27%, mientras que en 2010 solo llegó 20%, no obstante el crecimiento en 14 puntos porcentuales. En términos absolutos, las personas empleadas por el sector privado en 2001 eran 514.983, en 2010 esa cantidad se redujo 416.866. El sector privado rural no ha creado puestos de trabajo en la última década según datos censales.

Esta situación ha venido obligando a habitantes rurales a migrar hacia las zonas urbanas en búsqueda de mejores oportunidades desde hace muchos años. Esta tendencia podemos revisar la Figura # 1 donde indica el aumento proporcional de la población urbana en detrimento de la rural. Además, vemos cómo en promedio anual la población urbana ha crecido a ritmos muy superiores en comparación a la rural (Figura # 2).



	1950	1962	1974	1982	1990	2001	2010
■ Urbano	29%	35%	41%	49%	55%	61%	63%
■ Rural	71%	65%	59%	51%	45%	39%	37%

**Figura # 1:** Proporción de la población urbana y rural 1950-2010. **Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2011).



**Figura # 2:** Crecimiento medio (anual) población urbana y rural 1950-2010. **Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.



La migración interna afecta al aumento de población marginal dentro de zonas urbanas haciendo más difícil las tareas de los gobiernos locales en cuanto a la gestión de servicios básicos, infraestructura y también en la creación de nuevos puestos de trabajo para esa nueva población. Un círculo vicioso de problemas sociales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Algunos autores coinciden que, pese a los problemas de coyuntura, la capacidad de los actores locales para canalizar y optimizar la utilización de recursos como organización también ha influido en los bajos niveles de desarrollo rural. Uno de ellos es Martínez (2006) quien explica que los deficientes niveles de agrupación en el campo han limitado tanto la capacidad de influencia de sus habitantes en las decisiones políticas como en el nivel de empoderamiento de las iniciativas de desarrollo. No cuentan con el nivel de organización adecuado para enfrentar de una manera más efectiva la economía globalizada con fortalezas inherentes a la productividad y competitividad.

Estas deficiencias organizativas en las zonas rurales se han originado a raíz de la aparición de una tendencia individualista –familismo– marcada por la erosión de las prácticas de solidaridad y reciprocidad –capital social-. (Martínez 2006)

La gran cantidad de organizaciones campesinas creadas en las últimas dos décadas contrastan con lo expuesto en el párrafo anterior. Sin embargo, Camacho et al. (2006) explican que la gran mayoría de estas, guarda estrecha relación con los procesos de estructuración de asociaciones de primero y segundo grado que requieren los organismos impulsores de iniciativas de desarrollo para, en teoría, garantizar una mejor canalización de los recursos y la implementación de estrategias endógenas sólidas.

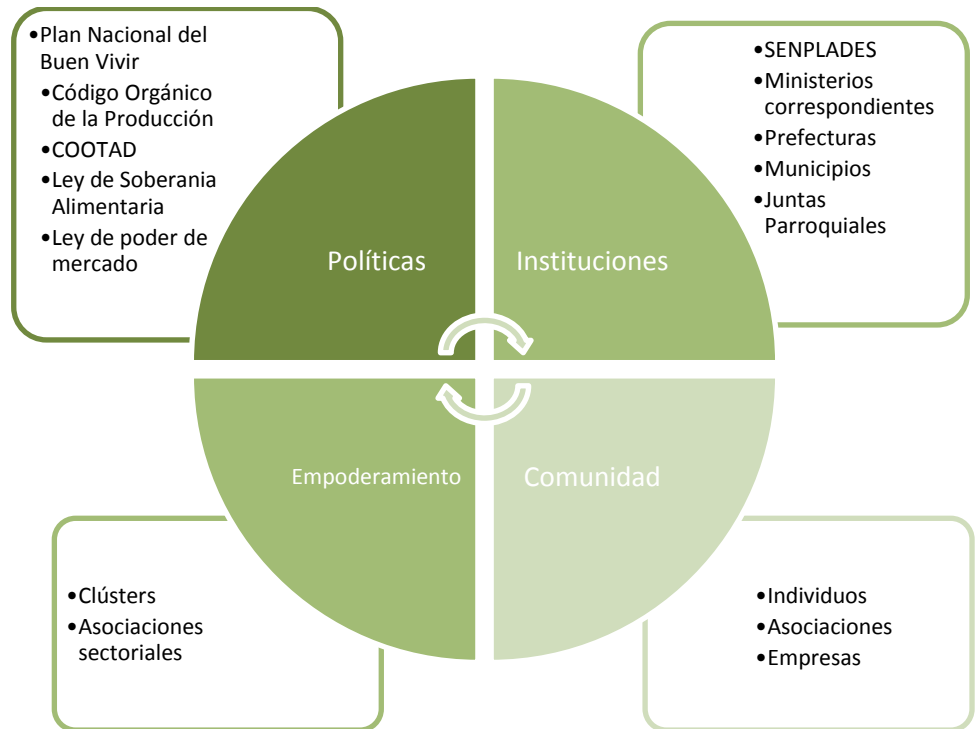
Es decir, la proliferación de organizaciones en las últimas dos décadas simplemente responde a la oferta de proyectos para solucionar sus urgencias económicas y no a la unión voluntaria de comuneros en busca del desarrollo.

Son organizaciones, asociaciones o cooperativas “más de membretes que de fondo” (Da Ros 2007).

Un estudio llevado a cabo en la sierra sobre las dinámicas de las Organizaciones de Segundo Grado (OSG) comprueban estas deducciones. El 36.5% de estas organizaciones contenían menos de 10 organizaciones bases al momento de solicitar las ayudas otorgadas por programas de desarrollo, el 37% de esas organizaciones se habrían formado hace menos de cinco años (Martínez 2006 citando a Carroll 2003).

Además, los proyectos que estas organizaciones presentaban para obtener el financiamiento “no reflejaban sino de muy lejos la problemática local o regional y se limitaban a repetir la tradicional lista de demandas insatisfechas de comunidades pobres” (Martínez 2006). Gran parte de las organizaciones existentes en el campo entonces no representan las expectativas de una comunidad sino sus urgencias, no hay identificación inherente a la organización, son “de papel”.

Por este motivo, la problemática central a la que hace referencia el presente trabajo de investigación radica en cómo los actores locales puedan aprovechar primero la coyuntura, luego el marco institucional y legal pro desarrollo rural que propician los actores externos en una relación cíclica, bidireccional y sustentable (Ver figura # 5).



**Figura # 3:** Desarrollo rural endógeno, énfasis actores. Elaboración propia.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué las comunidades rurales tienen bajos niveles de desarrollo económico y productivo pese a la existencia de un gran número de organizaciones asociativas productivas dentro de ellas?

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Es el capital social necesario para el desarrollo de las comunidades rurales?
- ¿La doctrina cooperativa existe en las cooperativas o en asociaciones tipo en el sector rural ecuatoriano?
- ¿Cuáles son las características generales de las organizaciones campesinas en el Ecuador?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Contextualizar las dinámicas del capital social y la doctrina cooperativa con la realidad de las asociaciones rurales productivas del Ecuador para exponer su estructura organizativa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un marco conceptual y teórico en donde se contextualice la importancia del capital social en los modelos asociativos comunitarios, especialmente rurales o con características similares.
- Evidenciar el modelo cooperativo en las comunidades ecuatorianas y los niveles de desarrollo económico
- Exponer las características de la asociatividad en el campo rural ecuatoriano a través de un análisis con las personas involucradas en una asociación productiva.
- Reflejar las potencialidades y debilidades estructurales de las organizaciones asociativas rurales en la mejora de los índices de productividad del Ecuador.

## **METODOLOGÍA**

En este estudio se utiliza un enfoque descriptivo para explicar las dinámicas de las organizaciones asociativas del sector rural ecuatoriano. El enfoque que se escogió para el presente trabajo de investigación es el cualitativo ya que este va dirigido a “descubrir y refinar preguntas de investigación” (Murillo, 2001).

En cuanto a la metodología, se escogió el método la no experimental porque se pretende estudiar una determinada variable -la asociatividad- y no controlar la situación en sí.

Las técnicas utilizadas para recopilar datos fueron la entrevista y la observación apoyada con el cuaderno de campo luego de realizar una observación no participante durante tres sesiones dentro de una asociación productiva.

# **CAPÍTULO I.**

## **1. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1.1. MARCO REFERENCIAL**

Los aportes científicos más relevantes que guían al presente trabajo son las publicaciones científicas de Martínez (2006) en las que trata desde un punto de vista retrospectivo las características de las organizaciones rurales en contexto con el capital social, otro documento del mismo autor (2009) donde analiza los elementos que promueven la diversificación económica en los sectores rurales. Ambas investigaciones fueron realizadas en nuestro país lo que resalta aún más su importancia para este estudio. Igualmente el estudio empírico de Díaz-Albertini (2003) acerca de la importancia de actores externos en la presencia del capital social con énfasis en el paradigma estructural.

Para el análisis de los casos, las investigaciones de Bebbington y Torres (2001), Bakaikoa et al. (2004) y Martínez (2005) proporcionarán la información necesaria para la identificación de las características cooperativas, en contexto con el capital social, de Salinas en Ecuador, Mondragón en España y Santander en Colombia

Además, para el análisis de la estructura cooperativa, el estudio de caso sobre el movimiento cooperativo en Mondragón elaborado por Harvard Business Review (1973) proporciona los orígenes organizativos del caso más exitoso de cooperativismo en el mundo. Así mismo, el estudio retrospectivo de



Da Ros (2007) acerca del movimiento cooperativo en el Ecuador nos ayudará a revisar cómo han evolucionado este tipo de organizaciones en la historia.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. CAPITAL SOCIAL**

El concepto de capital social sigue desarrollándose con el paso del tiempo, aún no se ha llegado a un consenso en su definición por las diferentes acepciones que le dan investigadores de las principales ciencias sociales, la sociología, la economía y la política (Sainz y Jiménez 2008).

Los conceptos que tienen más influencias los han proporcionado Bourdieu (1986), Coleman (1987, 1988, 1990) y Putnam (1993, 1995, 2000) a quienes se los considera como popularizadores del término a nivel mundial.

Para Bourdieu (1986) el capital social es: “El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”. Un concepto que contextualiza al capital social en un sistema de relaciones sociales dentro de una comunidad determinada.

Para Coleman (1990), el capital social es un recurso que nace en las estructuras de las relaciones sembradas sobre las obligaciones, normas y redes de confianza “entre las personas y en las personas mismas, teniendo en cuenta esto, se evidencia el capital social en el plano individual y en el plano colectivo o comunitario”. A diferencia de Bourdieu, Coleman hace énfasis en que la

creación de capital social se puede dar tanto en lo individual como en lo colectivo siempre y cuando exista una estructura social adecuada

Por su parte Putnam (1993), resalta el peso de la cultura en la creación de capital social:

*“Capital social son las características de la vida social traducidas en la forma de normas de reciprocidad, redes, asociatividad, confianza y compromiso cívico que mejoran la eficacia de la sociedad facilitando la acción coordinada”.*

Putnam ve las bases de las relaciones del capital social en la comunidad, siendo esta la que influye en el accionar de las instituciones privadas y públicas. Para Putnam la cultura es la que fundamenta la creación de capital social y son estas actitudes propias de la comunidad las que fundamentan la estructura de una sociedad.

Es debatible determinar cuál es la corriente adecuada para definir al capital social. Sin embargo podemos apreciar que ambas se complementan en el sentido que las normas de reciprocidad parten de la cultura pero estas actitudes no son estáticas (Díaz-Albertini 2001) por lo que cultura y estructura pueden coexistir en la generación de capital social.

Desde mi punto de vista, el capital social se basa en relaciones duraderas a nivel micro (comunidades), meso (organizaciones privadas y públicas) y macro (políticas públicas) fundadas sobre principios de reciprocidad y solidaridad que permitan el intercambio de conocimientos, información y recursos para facilitar la consecución del desarrollo integral de un grupo o una actividad determinada.

### **1.2.1.1. Fuentes de capital social**

Para Díaz-Albertini (2001) y Knack (1999) existen tres fuentes principales del capital social:

- La confianza mutua: “Por ser una de las variables que mejor se correlaciona con el crecimiento económico y la desigualdad de ingresos”.
- Las redes sociales: “por ser el elemento principal para brindar oportunidades a la acción colectiva”
- Las normas efectivas: Porque “El cumplimiento de las reglas y la capacidad de sancionar dependen de la institucionalidad y legitimidad de las organizaciones sociales.

Muchos autores coinciden implícitamente con estas fuentes de capital sociales. Por ejemplo para Kliksberg (1999) las fuentes del capital social son la familia, la igualdad, la cooperación y las características culturales de los individuos. Adler y Kwon (1999) por su parte ven a las fuentes de capital social desde las acciones calcificándolas en lo que nos motiva a ser sociales, el acceso a las oportunidades que surge de la interacción y el nivel de habilidades de los grupos. Cualquiera de estos elementos puede ser encasillado en la clasificación propuesta por Díaz-Albertini.

Las clasificación crea nuevamente un debate sobre el origen de estas fuentes, es decir si estas pueden formarse estructuralmente Coleman (1994), Wasseman y Fraust (1994) o son elementos culturales de cada sociedad Putnam (1993), Fukuyama (1996), Kliksberg (1999) y Durston (1999). En realidad, cómo lo habíamos determinado anteriormente, la “interacción” de ambos componentes permite la eficiente cimentación de las fuentes tal como Díaz-Albertini (2001) lo explica:

*“La cultura es una fuente básica para la construcción de las relaciones sociales al proveer de insumos como las creencias, los valores compartidos y las tecnologías heredadas que conllevan a ciertas expectativas acerca del orden social. Asimismo, las relaciones sociales no son estáticas, sino que se renuevan en los mismos intercambios entre los actores y proveen a los seres humanos de nuevas expectativas, que al convertirse en elementos permanentes de la sociedad, van enriqueciendo a la cultura.”*

### **1.2.1.2. Tipos de capital social**

Se distinguen tres categorías de capital social Putnam (1993), Narayan (1999), Stone (2003), Rodríguez y Román (2005):

- Bonding (El que une)
- Bridging (El que tiende puentes)
- Linking (El que vincula)

El capital social que une, bonding, se refiere a la confianza y reciprocidad que mantiene unidos a los miembros de una comunidad determinada y contribuye a la consecución de objetivos comunes.

Es decir, las relaciones de solidaridad que se dan entre los miembros de un grupo determinado generan unión de larga duración que les permite afrontar retos conjuntamente que no podrían superar de manera individual.

El capital social que tiende puentes, bridging, es aquel que permite a un grupo determinado el acceso a oportunidades al relacionarse con grupos que por su posición o poder lo permite.

El capital social que vincula, linking, se refiere a las relaciones con instituciones públicas que permitan obtener recursos o influir en las políticas que puedan favorecer al entorno de un individuo o grupo social.

*“El capital social del tipo bonding une a la familia, amigos y vecinos para que pueden actuar como una red de apoyo de seguridad social, mientras bridging crea relaciones con personas de diferentes redes que puedan facilitar el acceso a las oportunidades, y linking crea vínculos con las instituciones y los sistemas que puedan ayudar a las personas y a las comunidades a ganar influencia y recursos” (Stone 2003)*

### **1.2.1.3. El Rol del Capital Social en el Desarrollo Económico**

Quienes han analizado al capital social sostienen que para lograr el desarrollo integral y sostenible es necesario contar con los cuatro tipos de capitales: natural, físico, humano y social (Díaz-Albertini 2001).

Empero, del capital social es al que se debe mayoritariamente los índices de desarrollo económico de las naciones a finales del siglo XX e indica además que allí aparecen las claves decisivas de la fuerte institucionalidad, la innovación, la productividad y competitividad y la estabilidad democrática. (Kliksberg 1999).

“El capital social hace más productivas otras formas de capital, como el humano y el financiero” (Teachman, Paasch y Carver, 1997). Por esta razón, el capital social ha sido visto como la herramienta principal para lograr el desarrollo socio-económico de una comunidad determinada

La relación entre el capital social y desarrollo económico es bastante fuerte, mientras más relaciones sociales de cooperación mantenga una comunidad, mayores son los niveles de crecimiento económico.

*“El tamaño y la densidad de las redes sociales y las instituciones, así como la naturaleza de las interacciones personales, influyen significativamente en la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo”* (Rodríguez y Román 2005)

Las dimensiones desde donde el capital social origina crecimiento son variadas, por ejemplo Fukuyama (2003) detalla cómo el capital social puede influir en el desarrollo económico partiendo desde lo institucional, ya que para él la eficiencia de estas pesa más que las mismas políticas económicas. La creación de instituciones altamente eficientes (cita ejemplos como el Ministerio de Industria y Comercio Internacional de Japón y la Oficina de Planificación Económica de Corea del Sur) se basan en la cooperación y las relaciones que mantienen los pobladores con el poder político con el objetivo de diseñar programas altamente complejos adaptados a las diferentes realidades y expectativas del país

Por su parte Rodríguez y Román (2005) resaltan el rol del capital social en el mundo empresarial al impulsar la innovación mediante intercambio de conocimientos y recursos. Conforme los autores, el capital social es la capacidad que tienen grupos sociales para adquirir información (técnica, organizativa, comercial y financiera) con el objetivo de incorporarlas a procesos económicos (diseño, producción o distribución) y gestionar estos procesos para obtener mayor innovación.

“Las externalidades productos del capital social benefician económicamente de la siguiente manera” (Rodríguez y Román 2005 citando a Collier 1995):

- Facilita la transmisión de conocimientos sobre tecnología y los mercados reduciendo los fallos de mercado en cuanto a información se refiere.
- Nutre la transferencia de conocimiento sobre la conducta de los otros, disminuyendo oportunistas y organizando mejor las actividades
- Promueve la toma de decisiones colectivas

Asimismo Collier (1995) resalta que el uso de capital social ayuda a emprender colectivamente lo que no se puede emprender de manera individual por limitaciones estructurales y productivas; de esta manera se facilitaría el desarrollo económico en zonas donde difícilmente se pueda lograr equilibrando así el crecimiento territorial lo que significa el avance de los indicadores de productividad y competitividad de un país.

#### **1.2.1.4. Casos exitosos del capital social y desarrollo en Latinoamérica**

El desarrollo del capital social en Latinoamérica es relativamente bajo, esto se evidencia por el bajo nivel productivo y los altos índices de pobreza que existen en la región. Para Kliksberg (1999), los bajos niveles de capital social responden a los niveles de desigualdad económica resaltando que mientras más altos los índices de disparidad, mayor es la desconfianza entre los miembros de una comunidad determinada.

La desconfianza impide que se creen asociaciones sólidas en las bases comunitarias lo cual incide directamente en la creación de redes sociales duraderas entre la comunidad y actores externos de importancia.

No obstante estas limitaciones, el capital social si se ha podido desarrollar en comunidades latinoamericanas respondiendo a una compleja combinación de factores como cultura, estrato socioeconómico y elementos estructurales que dio como resultado la creación de expectativas, la base de la confianza.

El mismo Kliksberg cita tres casos que él considera los más relevantes en cuanto a capital social se refiere de la región latinoamericana por sus “prácticas sociales de gran éxito”:

- Villa El Salvador (Perú) “de los arenales a una experiencia social avanzada”
- Ferias de consumo familiar de Barquisimeto (Venezuela) “los dividendos del capital social”
- Presupuesto municipal participativo de Porto Alegre (Brasil) “ampliando el capital social existente

#### **1.2.1.4.1. Villa el Salvador (Perú)**

Villa el Salvador es un pueblo en los arenales de las afueras de Lima donde hace cuatro décadas fueron reubicados ciudadanos que habían invadido terrenos públicos en la capital peruana. Cuando recién llegaron, no tenían ningún servicio básico, sus viviendas eran precarias, no había centros educativos y los áridos terrenos no les permitían realizar actividades agrícolas.



Bajo estas condiciones, los ciudadanos se unieron para empezar a construir casas, comedores comunales, escuelas y gestionar todo lo que les hacía falta. Tan solo dos décadas después, ya se habían construido 50 mil viviendas, en su mayoría de cemento y ladrillo, 2.8 km<sup>2</sup> de calles, centros educativos, bibliotecas, centros de salud y nutrición. Su tasa de analfabetismo, matriculación primaria y secundaria superaba considerablemente los promedios nacionales.

*“El pueblo de Villa El Salvador, con su esfuerzo y su lucha, ha ido construyendo una ciudad de la nada, con cientos de kilómetros de redes de agua y de luz, pistas, colegios, mercados, zona agropecuaria, y hasta un parque industrial, conseguido también con lucha por los pequeños industriales de la zona”* (Zapata 1996 citando al alcalde de la época).

Las relaciones que cimentaron el progreso vienen desde las bases mismas las cuales nacieron por las expectativas comunes que tenían los pobladores desde sus comienzos creando un ambiente de confianza muy fuerte. Esta unión dejó como legado una alta capacidad de cooperación y confianza -capital social- que comercialmente los hizo más poderosos de lo que habrían sido individualmente.

#### **1.2.1.4.2. Ferias de consumo familiar de Barquisimeto (Venezuela)**

Ante el alto precio de los alimentos en Venezuela en la década de los 80, surgió una iniciativa para abaratar los productos a los más pobres en Barquisimeto. Estas ferias son organizadas por una organización de segundo grado que agrupa a su vez 18 asociaciones agrícolas bases, estos venden sus

productos a precios bajos, pero razonables y les genera rentabilidad sin pasar por comercialización, además a los familias compradoras también les beneficia por el ahorro que les significa.

Las familias beneficiadas superaban las 40 mil en la década pasada y los ahorros se estiman en 10.5 millones anuales. En cuanto a la organización de agricultores, los trabajadores ganan la misma remuneración la cual era 57% más alta que el salario mínimo de la época. Además, gracias a los beneficios, se han creado fondos para salud, educación y líneas crédito (Kliksberg 1999).

Otra vez las expectativas, jugaron un factor fundamental en la confianza generadora de capital social. La posibilidad de obtener mejores beneficios y a la vez ayudar hizo que las 18 asociaciones puedan mantener una relación duradera que les permitió desarrollar un proyecto de tal magnitud.

Por otro lado, vemos que el capital social de la asociación de agricultores no solo les permitió desarrollar a sus miembros y una comunidad entera sino a sus trabajadores con salarios dignos y oportunidades de desarrollo.

#### **1.2.1.4.3. Presupuesto municipal participativo de Porto Alegre (Brasil)**

*“La experiencia de presupuesto municipal participativo iniciada en la Ciudad de Porto Alegre en 1989, se ha transformado en una experiencia “estrella” a nivel internacional y ha concitado amplísima atención. Cerca de 70 municipios del Brasil están iniciando experiencias similares inspiradas en Porto Alegre” (Kliksberg 1999)*

La ciudad de Porto Alegre padecía de considerables problemas sociales y falta de infraestructura. Se empezó a poner a disposición de los habitantes el presupuesto organizando en grupos a la ciudad entera para que sean ellos quienes decidan las obras a las que se tenía que dar prioridad.

Los grupos se formaban de acuerdo al campo de atención, estos grupos tenían representantes quienes discutían propuestas en sesiones globales durante todo el año. Una vez logrado el consenso, el presupuesto pasaba a ser aprobado por el consejo municipal.

Esta fiebre participativa de la población (Navarro 1998) les ayudó a establecer prioridades en cada uno de los sectores. La libertad de información y participación democrática, el caldo de cultivo del capital social, permitió el desarrollo integral de la ciudad, reduciendo fallos considerablemente como el clientelismo y la corrupción.

Los resultados de este experimento son alentadores: “Entre 1990 y 1996 el abastecimiento de agua potable subió de 400 000 a 484 000 hogares atendidos, cubriéndose así el 98% de la población. En cuanto al alcantarillado, mientras que en 1989 sólo el 48% de los hogares estaban conectados a la red de cloacas, en 1997 lo estaba el 80.4% (el promedio del Brasil era de 49%). El programa de legitimación de la propiedad de la tierra en sectores pobres y asentamientos humanos benefició entre 1990 y 1996 a 167.408 personas (13% de la población). La pavimentación de calles alcanzó a 30 km por año en las áreas pobres de la ciudad. La matrícula en la escuela primaria y secundaria subió en un 159% entre 1989 y 1997, y el municipio creó un programa de alfabetización de adultos que en 1997 tenía 5 277 participantes” (Kliksberg 1999). Hoy en día Porto Alegre es la segunda ciudad en producción rural e industrial de Brasil (La Salle 2004).

Los casos que cita Kliksberg permiten realizar un análisis del accionar del capital social desde diferentes dimensiones a nivel comunitario con Villa el Salvador, a nivel inter-comunidades con Barquisimeto y a nivel institucional en Porto Alegre. Otro factor importante para el análisis es la importancia de las OSGs en el desarrollo de proyectos a gran escala y cimentación institucional de una comunidad.

Estos casos dejan abierta la posibilidad de creación de capital social en cualquier zona de Latinoamérica pese a las limitaciones culturales, como la corrupción y familismo, y a las limitaciones estructurales como la desigualdad económica, más aún cuando la región entera atraviesa una época de estabilidad económica y política sin precedentes.

#### **1.2.1.5. El capital social en el mundo rural ecuatoriano**

No existen indicadores por medios de los cuales se puedan medir cuánto ha impactado el capital en las asociaciones rurales. Sin embargo, una serie de investigaciones empíricas y la revisión de variables organizacionales podrían darnos una aproximación a lo que se busca.

Las variables que toman en cuenta los investigadores son generalmente la sostenibilidad de los proyectos y relaciones recíprocas dentro de una comunidad determinada (Martínez 2006) y la capacidad para agruparse y conseguir un objetivo común (Bebbington y Torres 2001),

Para Martínez, la poca generación de capital social en el campo ecuatoriano responde al resquebrajamiento de las prácticas solidarias y

recíprocas por la tendencia del individualismo en la producción. Esta tendencia se debe a los factores estructurales y sociales (analizados en el planteamiento del problema) que llevan a muchos campesinos a valorar como una mejor opción trabajar por su cuenta en lugar de emprender acciones colectivas.

La presencia de externalidades como el “legado de frustraciones” que han dejado los programas de desarrollo, la desconfianza por la presencia de *free riders* y la cantidad de relaciones clientelistas que se dan en el sector rural, contribuyen de manera importante a la desconfianza y consecuentemente a la falta de cooperación entre los habitantes. No trabajar en conjunto resulta más conveniente y seguro para ellos.

El “boom organizacional” que ha experimentado el campo desde la década de los 90 contradice lo expuesto en el párrafo anterior. Se podría dar por sentado que estas agrupaciones son creadoras de capital social sostenible, pero no es así, estas organizaciones no han nacido, en su mayoría, de relaciones solidarias sino con el objetivo de conseguir ayuda financiera de los proyectos de desarrollo.

Esta relación la establece Martínez comparando la cantidad de OSG que surgieron a partir de la puesta en marcha del Programa de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros PRODEPINE, auspiciado por el Banco Mundial. Desde su implementación en 1998 hasta 2002 las OSG pasaron de 141 a 164 en la sierra, región donde más se concentraron los recursos. Programas de desarrollo de este tipo establecían como requisito la creación de OSG ya que de esa manera todas las comunas, asociaciones y cooperativas de un territorio determinado se agrupaban y así se canalizaban mejor los recursos, sin la necesidad de intermediarios. El objetivo era que sean los mismos campesinos quienes planifiquen su futuro, lograr autonomía.

Sin embargo, el nivel administrativo de las OSG no ha sido lo suficientemente bueno como para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades, cooperativas o asociaciones que representaba. En un estudio realizado por Ramón (2001) se midió la capacidad institucional de este tipo de organizaciones en Ecuador, tomando en cuenta la capacidad de gestión, cultura organizacional (en contexto con las relaciones vinculantes), capital humano y capital financiero.

Los resultados del índice fueron los siguientes:

**Tabla # 5:** Índice Capacidad Institucional de las OSG en sectores rurales.

<b>Indicador</b>	<b>% OSGs</b>
Alto (108-81)	26.60
Medio (80-52)	54.83
Bajo (menos de 51)	19.30
<b>Fuente: Ramón (2001 pp. 60)</b>	

**Fuente:** Ramón (2001). *El índice de capacidad institucional de las OSG en Ecuador*

Donde alto significa que “tienen un alto nivel de experiencia y pueden manejar convenios de ejecución sin ninguna dificultad”; medio, “precisan un plan de fortalecimiento y el concurso de técnicos locales para lograr las destrezas necesarias para manejar sus proyectos y programas”; y bajo “precisan del acompañamiento de ONG (Organizaciones No Gubernamentales) para transferir en un tiempo prudencial una serie de destrezas”.

Es decir, apenas una cuarta parte de las OSG están en capacidad de ejercer proyectos de manera autónoma. Esto deja al descubierto lo débil que son las organizaciones campesinas dentro del campo rural ecuatoriano.

Si miramos más profundamente los componentes del índice, vemos que en cuanto a vinculación en redes colaborativas “sólidas y permanentes” con instituciones más fuertes, solo el 29% de las OSG mantenían esa característica, mientras el resto prefería trabajar de forma aislada tanto a nivel interno entre sus bases, como externo en relaciones con organismos que podrían influenciar a la hora de lograr diferentes objetivos –capital social-.

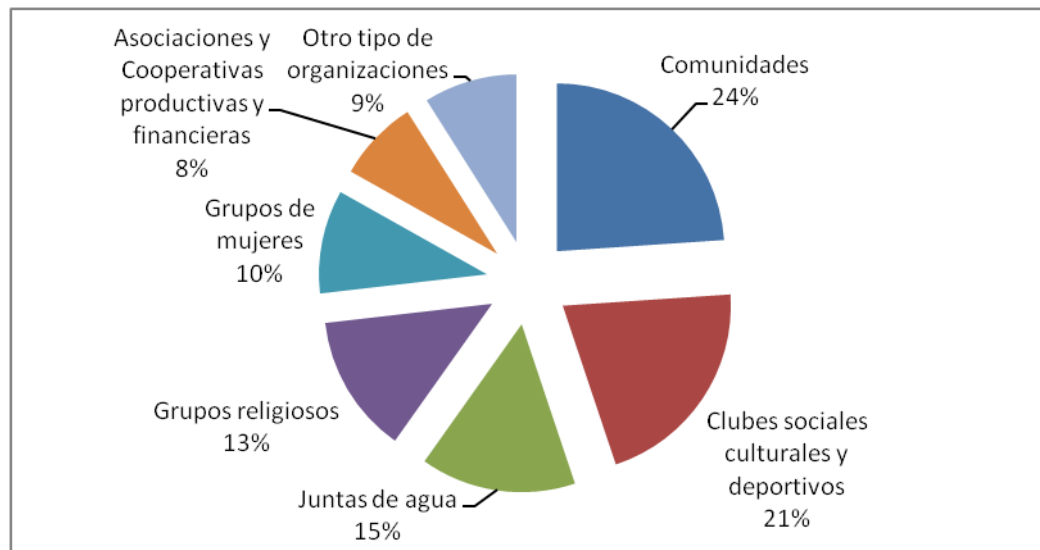
Otro punto a analizar es que los objetivos reales de las OSG se alejan de lo que en realidad quieren lograr los programas de desarrollo, la autogestión, y de la naturaleza misma de las organizaciones campesinas que era la representación política. Un censo realizado por la fundación Heiffer-Ecuador en 2002 deja en evidencia que los principales objetivos de las OSG era la administración de proyectos para el desarrollo. La consecución de representación política y el mejoramiento de las organizaciones de base quedaban relegados a un plano secundario.

**Tabla # 6:** Objetivos principales de las OSG en sectores rurales.

<b>Objetivos principales</b>	<b>%</b>
<b>Actividades/acciones de desarrollo</b>	55%
<b>Fortalecimiento organizativo</b>	14%
<b>Identidad</b>	14%
<b>Educación y capacitación</b>	10%
<b>Representación política reivindicativa</b>	7%

**Fuente:** Fundación Heiffer-Ecuador (2002) y Martínez (2006).

En cierto sentido se puede inferir que las organizaciones rurales nacen por expectativas de urgencia económica siguiendo un patrón solidario más no productivo determinando así su insuficiente sostenibilidad. De esta manera, las OSG rurales se han transformado en sociedades intermediarias caritativas y no entidades generadoras de desarrollo productivo sostenible como se presentan en papeles. Este argumento se refuerza si revisamos las características de las organizaciones base de ese tiempo. Las organizaciones de tipo productivas son minoría, apenas 8%.



**Figura # 4:** Tipo de organizaciones base en sectores rurales. **Fuente:** Ramón (2001 pp. 49) *“El índice de capacidad institucional de las OSG en Ecuador”*

Martínez (2006) respecto a esta problemática explica:

*“El capital social se construye lentamente en los espacios rurales y no es un don del mundo indígena. De hecho frente a expectativas financieras,*



*el capital social se puede construir rápidamente, pero en forma espúrea y durará mientras dure el proyecto”.*

De acuerdo a un análisis de Díaz-Albertini (2001) donde se considera a las expectativas como claves en las relaciones horizontales y verticales de confianza, es decir que las dinámicas del capital social tienen su peso en qué tan voluntarias son las agrupaciones y el establecimiento de relaciones solidarias y cooperativas a niveles internos y externos. Para conocer esto, es necesario saber si los miembros de las organizaciones de base y las de segundo grado sienten que sus ideales son representados por ellas.

No hay datos respecto al nivel de representación de intereses que sienten los miembros de las organizaciones rurales. Pero podríamos inferir a partir de las nuevas dinámicas de las actividades rurales. Estas ya no son las de naturaleza étnica, reivindicación social o lucha por tierras como ha sido la tradición, sino apuntan hacia cambios tecnológicos, acceso a mercados, financiamiento, conocimiento (Martínez 2006). Son intereses más modernos e incluso se alejan de la agricultura por lo cual se ha creado mucha literatura acerca de “la nueva ruralidad del Ecuador” García (2007). Es poco probable que con el tipo de organizaciones de base y los objetivos de las OSGs que hemos presentado, los habitantes rurales se sientan como representados a sus intereses.

El resultado de esto es que al momento de formar organizaciones en el sector rural ecuatoriano, muchos miembros no se sienten verdaderamente identificados con la causa común, por no decir causa impuesta. Más bien, ven a las organizaciones como un instrumento facilitador de soluciones a sus problemas más básicos y esto “no supone la presencia de capital social” al menos de manera sustentable.

## **1.2.2. EL MOVIMIENTO COOPERATIVO**

No existe un consenso entre los expertos teóricos al momento de hablar de cooperativismo, algunos los consideran como un simple plan económico, otros lo alejan de la doctrina política y estatal y por otro lado otros aseveran que es una doctrina político-económica de “espíritu práctico” (Lezamiz, 2010)

El diccionario Larousse define al cooperativismo como la doctrina que propugna la cooperación en el campo económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, controlan la producción, eliminando de ese modo de la vida económica la competencia imperfecta, el espíritu de lucha y el asalariado

Culti (2002) define al Cooperativismo como parte de la Economía Solidaria y un sistema de cooperación que pese a ser capitalista, resulta un sistema más adecuado, participativo, democrático y justo para atender a las necesidades y los intereses específicos de los socios.

Para Caballero (2007) una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Desde mi punto de vista, el movimiento cooperativo, modelo cooperativo o cooperativismo es la ayuda mutua que se prestan los integrantes de un grupo para alcanzar un objetivo común -económico y social- dentro de un marco recíproco y solidario.

### **1.2.2.1. Desarrollo del Cooperativismo Moderno**

El movimiento cooperativo definido como la unión de dos o más personas para satisfacer sus necesidades comunes y la de su círculo social se da desde los inicios de la humanidad: las asociaciones voluntarias para actividades de caza, pesca y agricultura para obtener beneficios individuales, familiares y comunitarios existían desde la prehistoria (Culti, 2002)

El cooperativismo moderno se considera que nació el día en que crearon la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale en 1844, la primera cooperativa en pagar dividendos a sus socios y que se convertiría en el prototipo de las empresas cooperativas de Gran Bretaña y el mundo. Esta cooperativa nació como respuesta a la grave situación económica que sufrían los trabajadores especializados debido a la mecanización de procesos que dejó la Revolución Industrial. Un grupo de 30 tejedores se reunieron para crear un depósito de alimentos de manera a precios que ellos puedan pagar. Cuando se llevó a cabo la creación de la cooperativa de consumo, establecieron los famosos Principios de Rochdale dentro de sus estatutos, a continuación los describimos:

- Libre adhesión y libre retiro.
- Control democrático.
- Neutralidad política, radical y religiosa.
- Ventas y compra al contado.
- Devolución de excedentes.
- Interés limitado sobre el capital.
- Educación continua.

Como podemos notar, los Pioneros de Rochdale no solo se preocupaban por el beneficio económico que podrían tener sus socios, sino por el perfeccionamiento técnico que podrían alcanzar. Ellos destinaban 2.5% de los excedentes netos a la educación continua de sus socios y trabajadores, crearon una biblioteca, escuela para niños y escuela para adultos y sus centros de estudios estaban muy bien equipados (Lezamiz, 2010).

Lezamiz indica que el éxito de Rochdale radicó en invertir en la educación general de sus socios y trabajadores. Esta cooperativa en su primera década de creación ya inauguraba varias fábricas de hilanderías en las cuales sus obreros tenían participación social

Desde la creación de Rochdale, el cooperativismo moderno no ha parado de crecer, de hecho 10 años después del establecimiento de los principios cooperativos en Gran Bretaña ya existían mil cooperativas. Hoy en día las cooperativas superan los 800 millones según la Alianza Cooperativa de las Américas (2010).

### **1.2.2.2. Los Principios Cooperativos**

La Alianza Cooperativa Internacional, organismo que representa el movimiento cooperativo a nivel mundial, determina los principios cooperativos que deben seguir todas las organizaciones de este tipo. Los principios tienen gran influencia de aquellos usados en Rochdale, a continuación los resumimos:

#### **1. Libre adhesión**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

## 2. Control Democrático de los Socios

Las cooperativas están bajo el control de los socios, son ellos quienes eligen hacia dónde va la cooperativa, las personas que representan a la compañía, responden ante los socios. La premisa es: un socio, un voto.

## 3. Participación Económica de los Socios

Los socios participan de manera igualitaria y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Los beneficios económicos que reciben son limitados. Los excedentes serán destinados para el desarrollo de la cooperativa.

## 4. Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones privadas y/o públicas o tienen capital externo, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

## 5. Educación Entrenamiento e Información

Las cooperativas otorgan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y medios acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

## 6. Cooperación entre Cooperativas

Fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando en conjunto por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

## 7. Compromiso con la Comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad bajo la línea que apruebe sus socios.

### **1.2.2.3. Gestión Empresarial Cooperativa**

Aguirre (2011) asegura que solo bajo una perspectiva empresarial, las cooperativas podrán cumplir sus objetivos de crear riqueza y empleo en las comunidades donde operan. Además, agrega que las cooperativas necesitan “comportamientos empresariales” eficientes y alineados con los ideales cooperativos puesto que “el hecho que las cooperativas tengan que desarrollar sus actividades bajo los parámetros que rigen la economía de mercado, no debe ser óbice para no cumplir con sus obligaciones sociales” (Aguirre 2011 citando a Laidlaw 1981).

Como veremos, el modelo de gestión corporativa no difiere mucho al de cualquier sociedad anónima. Sin embargo, hay ciertos cambios que sirven para evitar la violación de los principios corporativos. Esto no quiere decir que los dueños de la cooperativa sean individuos más éticos que los miembros de otro tipo de sociedades, sino que “sus valores en el nivel de la organización se basan en su objetivo único, de su forma de propiedad y su estructura” (Bleger 2005)

### **1.2.2.3.1. Gobierno Corporativo**

Estructurar el gobierno corporativo de una cooperativa resulta más complejo que el de otras estructuras debido a que los dueños de la cooperativa son a la vez sus propios trabajadores y todos tienen el mismo peso de decisión bajo el principio de “un miembro un voto”.

Bleger (2005) indica que ante tal complejidad de la propiedad en las empresas cooperativas, estas utilizan una estructura dualista. “Esta visión conduce a la representación de las cooperativas bajo la forma de dos triángulos invertidos, donde la parte superior representa a la organización social y la inferior a la empresa. La superior con los distintos órganos legales, Asamblea General, Consejo de Administración y Síndico y la inferior con el Gerente General, los niveles medios de dirección y los empleados y técnicos. Cada parte con su lógica, disposiciones y técnicas.” (Bleger 2005)

Por la dificultad que puede representar la comunicación entre los dos bandos de la cooperativa, se necesita la creación de consejos especiales que faciliten la confrontación hacia la consecución de los objetivos comunes Davis (1999). Esa es la razón por la cual existen órganos facilitadores del diálogo como el consejo de administración, auditor y social.

Así, el prototipo de estructura organizacional de una cooperativa es el siguiente (Harvard s.f.):

La Asamblea General está conformada por todos los miembros de la cooperativa, los dueños de la empresa. Son ellos quienes eligen a los miembros del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo es el órgano ejecutor de la planificación estratégica de la empresa representando los intereses de la Asamblea General. Ellos nombran a los gerentes de la empresa cooperativa.

Los miembros de la Gerencia son los encargados de la planificación estratégica global de la empresa cooperativa, marketing, producción, presupuesto, distribución, operaciones, ventas, etc. El esquema no difiere de las gerencias de sociedades anónimas por lo que da espacio para que miembros con mayor experiencia y formación académica puedan ocupar estos puestos de vital importancia.

El Consejo de Administración es integrado por los gerentes y los miembros del Consejo Directivo. Aquí se someten a discusión los planes e información que emiten las gerencias. Toda planificación es aprobada en esta instancia.

El Consejo Auditor es elegido en la Asamblea General, su función es obtener y monitorear la información financiera y cualquier otra información que necesiten los miembros de la cooperativa y así garantizar transparencia.

El Consejo Social es elegido por los comités que se forman en las cooperativas para representar diferentes intereses como educación, salud, trabajo, ocio y seguridad. Sus peticiones y propuestas son tratadas en las reuniones de Asamblea General.



### **1.2.2.3.2. Gestión del Talento Humano**

Para las cooperativas el capital humano prevalece sobre cualquier otro tipo de capital, por lo que el desarrollo económico y social de cada uno de sus miembros trabajadores es el objetivo principal de sus actividades.

Cualquier trabajador puede ser miembro de una cooperativa bajo el principio de libre ingreso, el valor que tiene que pagar un miembro trabajador puede ser una cantidad previamente fijada o un porcentaje del costo de crear su puesto de trabajo. Si algún trabajador no puede pagar, las cooperativas financieras le ofrecen préstamos para que lo pueda hacer (Harvard s.f.).

Respecto a las remuneraciones que reciben los trabajadores de una cooperativa, básicamente no hay ingresos fijos ya que los trabajadores son dueños de la empresa y sus ingresos siempre serán variables en función de los resultados. Las remuneraciones siguen los principios de solidaridad interna y externa (Harvard s.f.):

Solidaridad interna: La diferencia entre el salario más alto y el más bajo no puede ser considerablemente alta debido a los principios de igualdad de las empresas cooperativas. Cualquier modificación que se realice a esta brecha, debe ser aprobada en asamblea general.

Solidaridad externa: Los ingresos mensuales deben ser mayores a los que se pagan en las empresas privadas en los puestos correspondientes.

Respecto al desarrollo individual de los miembros, las cooperativas otorgan cobertura a ellos y a su entorno social en salud, educación, ocio, etc., dedicando un porcentaje considerable de sus resultados a la promoción de

estas actividades. El eje principal del desarrollo social en la estrategia cooperativa es la educación, la constante capacitación de sus trabajadores, para que sean estos quienes asuman los cargos de mayor responsabilidad dentro de la corporación, propongan innovaciones o creen nuevas líneas de negocios. (Bakaikoa et al. 2004)

### **1.2.2.3.3. Mecanismos de expansión**

De acuerdo a los múltiples estudios de casos que hay sobre el movimiento cooperativa, se pueden identificar tres mecanismos de expansión: Intercooperación, uso de las redes sociales externas y reinversión de excedentes.

El mecanismo de intercooperación se basa en los recursos intercambiados entre un grupo de cooperativas, aquí se configura la importancia de contar con instituciones de segundo grado para gestionar los recursos de una manera más eficiente (Bakaikoa et al. 2004).

Cabaleiro (2001) menciona que los flujos de intercambio de recursos son dinámicos y responden a las necesidades de cada momento. Para el intercambio de recursos financieros, se crean cooperativas financieras paralelas para poder realizar inversiones productivas en las otras cooperativas, o visto desde otra perspectiva, para que las cooperativas productivas puedan conseguir créditos a bajo costo en sus proyectos. Mientras que el intercambio de información, tecnología y conocimientos se da entre cooperativas que se dedican a diferentes actividades o forman parte de la misma cadena productiva influyendo directamente en la competitividad de las empresas (Bakaikoa et al. 2004).

En cuanto a las redes sociales externas, recordemos que las cooperativas no son organizaciones encerradas en su propia comunidad, sino que buscan ampliar sus operaciones y experiencias hacia distintos lugares para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de sus proyectos.

Para Ayala (s.f. citando a Rocha y Sternberg 2005) las redes externas ayudan a las cooperativas a clarificar el panorama de oportunidades y amenazas que exceden sus fronteras lo que les permitirá evitar la “ceguera” e “inercia” de las empresas cooperativas. Además estas permiten conocer las normas en las que se dan las actividades en un mercado determinado (Inkepen y Tsang 2005).

De esta manera, las cooperativas aprovechan oportunidades intercambiando conocimientos e información con entes externos, sean estos públicos o privados (Bakaikoa et al. 2004) lo cual facilita la apertura de mercados y fomenta la innovación. Igualmente se pueden llegar a alianzas estratégicas y crear consorcios (González s.f.) que ayudan a expandir las operaciones de la empresa.

Con respecto a la reinversión de excedentes, esta es una de las características de las empresas cooperativas. Bel y Fernández (2002) explican que estos excedentes, así como las aportaciones de los socios “constituyen partidas de financiación que se van generando durante la vida de la empresa (...) que mejoran su situación financiera permitiendo su consolidación y crecimiento”.

El porcentaje de los resultados que se decidan retener de los excedentes, tanto para solvencia financiera como para nuevas inversiones,

varía de acuerdo a las políticas de cada cooperativa, pero es un fondo que siempre va a existir, por principios.

### **1.2.3. EL COOPERATIVISMO Y EL CAPITAL SOCIAL**

¿De qué forma se adapta el modelo cooperativo a la creación de capital social dentro de una comunidad? Hay que partir del hecho en que la confianza es el “lubricante” para que exista cooperación dentro de una comunidad y a su vez la cooperación fortalece la confianza en un procedimiento de retroalimentación. Este proceso se ha venido dando siempre en el modelo cooperativo, mucho antes que el concepto de capital social se diera a conocer (Mugarra 2005).

"Las cooperativas están basadas en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social" (Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea 2004 citando a la Asociación Cooperativa Internacional)

El hecho de unir a un grupo de personas dentro de un sistema asociativo que promueve las prácticas solidarias, democráticas y disciplinadas representa una gran ventaja respecto a otro tipo de organización en la creación de capital social.

Milles y Davies (2012) describen bien cómo este modelo de gestión puede aplicarse a cualquier nivel y bajo cualquier circunstancia para promover el desarrollo empresarial dentro de una comunidad sin descuidar la solidaridad.

“El modelo cooperativo es una manera comercialmente eficaz y efectiva de emprender actividades empresariales, que tiene en cuenta una mayor proporción de necesidades humanas, ventanas de tiempo y valores en la toma de decisiones. Es un instrumento que funciona bien en escala muy pequeña y en escala muy grande. El sector cooperativo tiene carácter mundial y ha creado millones de empleos en todo el planeta. Las cooperativas desarrollan la participación individual, pueden mejorar la autoconfianza y la resistencia, y pueden crear capital social” (Mills y Davies 2012)

El sistema de valores del modelo cooperativo entra en la categoría de los elementos estructurales del que hablaban Coleman (1994) y Wasseman y Fraust (1994) que permiten despertar las cualidades de la cooperación, solidaridad y confianza innatas dentro los seres humanos. En los casos que veremos a continuación se han contextualizado experiencias cooperativas y las prácticas que definen al capital social. Se muestran cómo elementos estructurales pueden ser parte del capital social y no un resultado.

### **1.2.3.1. El caso Mondragón, España**

Este es sin dudas el caso más reconocido del modelo cooperativo a nivel mundial por la variedad de exitosas empresas cooperativas que se han creado, por el desarrollo de su capital humano y el crecimiento económico integral de la comunidad donde se han llevado a cabo sus actividades.

Mugarra (2005) contextualizó al caso Mondragón con las prácticas de capital social que se venían dando en estas cooperativas mucho antes de la popularización del término. En una trama histórica veremos cómo el capital social jugó un importante papel en el desarrollo de las empresas cooperativas y la comunidad entera.

El movimiento cooperativo en Mondragón nació en la década de los cincuenta promovida por el sacerdote y sociólogo José María Arizmendiarieta quien junto a cinco trabajadores que acababan de terminar su formación técnica, crean una empresa cooperativa industrial dedicada a la fabricación de aparatos de uso doméstico. Como respuesta a la falta de recursos financieros para sus operaciones, crearon luego una cooperativa financiera para y es así como se da la primera experiencia de intercooperación.

Con el dinero de los beneficios y la gestión de la cooperativa financiera, se iban invirtiendo recursos en nuevas cooperativas que, o se dedicaban a otras actividades o pasaban a ser un eslabón más dentro de las diferentes cadenas productivas de las empresas cooperativas ya posicionadas. Para garantizar el éxito de las cooperativas nacientes, se creó una división en la cooperativa financiera con el objetivo de verificar la viabilidad de los proyectos y además delinear los fundamentos cooperativos en su gestión empresarial.

Las cooperativas iban creciendo y sus relaciones duraderas les permitían seguir creciendo de manera sustentable. Con los esfuerzos de todas las cooperativas se lograron crear centros de investigación para fomentar la innovación y capacitación de los socios trabajadores. Además, un completo sistema de seguro social para beneficio de todos los miembros y la comunidad en general.

Con respecto a la generación de empleo para toda la comunidad, Mugarra destaca: "Ciertamente no todo el empleo cooperativo es de tan alta calidad como se desearía, pero se reconoce que -comparativamente con otras fórmulas empresariales- suelen ser mejores empleadoras". Los aspectos que lo lleva a decir son que los trabajadores, a cualquier nivel, participan en los

resultados de las empresas en la misma proporción que cualquier otro empleado y el salario por las actividades menos especializadas son ampliamente superiores a trabajos similares a nivel nacional. Además, la diferencia de sueldos es mucho más equitativa que en otro tipo de organizaciones, diferencias que por cierto son resultados de consensos.

Todas las cooperativas se agruparon en una Federación para poder planificar a nivel macro sus actividades y hacer más eficiente sus relaciones. Un ejemplo de los beneficios de esta estructura es la redistribución de trabajadores dentro de las cooperativas pertenecientes a la federación durante la crisis de los años ochenta. Es importante resaltar que estas relaciones solidarias fueron viables gracias a que había empresas cooperativas en diferentes sectores de la economía lo cual les permitió ser menos vulnerables, en conjunto, a los ciclos económicos.

Otro punto contextualizado con el capital social es el sistema democrático que se ha implementado en las cooperativas de Mondragón. Las puertas están abiertas a la entrada de nuevos socios trabajadores. Además, si algún trabajador no tiene los recursos para pagar su cuota de inscripción de socio, esta es financiada por la cooperativa financiera y se cancela en cuotas vía rol,

Por otro lado, la responsabilidad social de las cooperativas es parte de sus principios y por ende está incluida en sus estrategias. Aquí describimos el principio número de “transformación social” (Grupo Cooperativo Mondragón s.f.). Para ver todos los principios, ver Anexo 1.

## **Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**

**VIII: Transformación Social:** La Experiencia Cooperativa de MONDR1AGÓN canaliza su compromiso de desarrollo económico y social, en su entorno de actuación, a través de instrumentos como:

- a) La reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa a Fondos de carácter comunitario, como el Fondo Central Intercooperativo, que faciliten la creación de nuevos puestos de trabajo.
- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, sobre todo en el área educativa, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales al que se destina hasta un 10% de los Excedentes netos de las Cooperativas.
- c) La ejecución de una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y la responsabilidad. Exigencia que se canaliza a través de la actuación de nuestra Mutua de Previsión Social Lagun-Aro, cuya gestión se orienta al fomento del ahorro en las prestaciones realizadas y a la búsqueda de un equilibrio entre la cuota a satisfacer y la calidad de los servicios otorgados.
- d) La cooperación con otras instituciones de carácter económico y social.

El caso Mondragón nos deja un claro ejemplo de cómo los valores cooperativos generan capital social, desde el punto de vista conceptual de las relaciones en distintos niveles. Pero estos principios son voluntariamente seguidos porque no abusan de la “sobredemanda de solidaridad” (Díaz-Albertini 2001) ya que todo aquel quien desee participar en las empresas cooperativa, debe cumplir una función laboral, elemento que está dentro de un círculo virtuoso de creación de puestos de trabajos gracias a la expansión vertical y



horizontal del grupo de cooperativas. Además, todas las aportaciones que realizan las empresas cooperativas tienen retorno social gracias a que están dirigidas a iniciativas empresariales, fondos de cobertura, educación e investigación.

Este caso demuestra que la cultura, en el contexto de desconfianza y falta de cooperación y solidaridad, puede ser sujeta a cambio ya que los hábitos solidarios y cooperativos no se tienen que enseñar, son aptitudes innatas de las personas que salen a la luz cuando las prácticas de estas conductas les signifiquen obtener beneficios (Díaz-Albertini 2001)

### **1.2.3.2. El caso Santander, Colombia.**

El sur del departamento de Santander en Colombia, a unos 400 km de la capital Bogotá, ha venido atravesando un proceso de desarrollo basado en la formación de empresas cooperativas que involucra a 120 mil socios (30% de la población total del departamento) específicamente de las provincias Vélez, Comunera y Guaneté e impacta a aproximadamente 500 mil personas.

El RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural hizo un estudio de caso de las localidades del sur de Santander en el que destacó:

*“En Santander hoy existe una red de cooperativas de trabajo asociado, de vivienda, de producción, y de ahorro y crédito con miles de socios, y se ha logrado un desarrollo socio-comunitario que ha generado la presencia de numerosas organizaciones sociales, la creación de nuevas instituciones, el mejoramiento en las condiciones de vida de la población y la conformación de nuevas relaciones sociales” (RIMISP 2011)*

Martínez (2005) relata que el movimiento cooperativo en Santander se empezó a fomentar desde 1964 gracias a la iniciativa del Padre Ramón González Parra quien formó cooperativas bases en varias localidades rurales, en el mismo año se creó una cooperativa de segundo grado que agrupaba a las de base que se iban generando para fomentar la intercooperación, la clave del éxito de hoy en día.

Para Martínez, fue indispensable contar con entidades de segundo grado para optimizar los resultados de la intercooperación dentro de las zonas.

*“El modelo diseñado se basaba en la combinación de cooperativas de primer grado con entidades de segundo grado creadas para fortalecer y dotar de cohesión a las primeras, y partía de la formación de líderes campesinos, con un enfoque de desarrollo hacia dentro aplicado sobre la unidad territorial regional” (Martínez 2005)*

El fomento de las cooperativas se vio beneficiado de las relaciones solidarias que se empezaron a establecer también a nivel externo con instituciones estatales y programas de desarrollo rural. Los beneficios que conseguían no se limitaban al capital financiero sino a la facilitación de infraestructura y a la formación educativa y técnica de los socios y trabajadores de la cooperativa. Entre estos se destacan: capacitación técnica agrícola, proyectos medio ambientales, investigaciones en biotecnología, informática, desarrollo rural, entre otras, con universidades locales y extranjeras (Martínez 2005)

Para las cooperativas del sur de Santander ha sido importante la educación como elemento de desarrollo económico y social. A través de la capacitación han podido incorporar “innovaciones y tecnologías en los procesos

socio-productivos y de servicios en las cooperativas” como la creación de páginas webs para la promoción de sus productos y el desarrollo. Además de utilizar activos tecnológicos para la agricultura y producción de los principales productos de la región (RIMISP 2011).

Una vez más vemos como los valores cooperativos permitieron crear relaciones sólidas tanto en las bases, las cooperativas y con los actores externos. Este caso muestra algo muy interesante respecto a los elementos culturales, las organizaciones agruparon habitantes de diferentes etnias, mestizos, indígenas de diferentes comunidades, comprobando así que los valores cooperativos facilitan las relaciones solidarias y duraderas.

Martínez (2005) explica que los valores cooperativos fueron fundamentales para el desarrollo que presenta hoy en día las localidades y su capacidad de generación de capital social:

“Localmente, se valoraba de forma clara y positiva su papel de agente de desarrollo. El sentido de pertenencia era elevado y la mayor parte de la población se encontraba asociada a ellas directa o indirectamente.”

### **1.2.3.3. El caso Salinas de Guaranda, Ecuador**

La experiencia cooperativa del Salinas de Guaranda, un poblado rural del centro del país, no es la única del Ecuador pero sí una de las más reconocidas y que más investigaciones ha generado. Para Bebbington (2001) este es un caso de intensificación productiva muy importante que se dio bajo un contexto poco favorable para el desarrollo pero que gracias a organizaciones

cooperativas bien estructuradas se logró la consolidación de una economía “vibrante y viable.

González (s.f.) describe la situación de pobreza, desigualdad y olvido que vivía Salinas de Guaranda antes de empezar a formar cooperativas:

*“La historia de Salinas arranca como un pueblo olvidado y marginado: en el año de 1970 la mortalidad infantil era de 45 % y el analfabetismo cerca de 85%. No había carretera permanente a ningún lado, ni agua entubada, ni luz eléctrica, ni teléfono (...) la única fuente de trabajo: las minas de sal (...) perteneciente a una poderosa familia de origen colombiano, así como se habían hecho dueños de grandes extensiones de tierra en toda la zona.”*

Como vemos, la situación de Salinas de Guaranda no difería de la realidad en la que actualmente viven la mayoría de poblaciones rurales en el Ecuador. Para revertir esta situación, una misión de voluntarios italianos y sacerdotes locales promovieron la asociación de los habitantes bajo el modelo cooperativo para poder tener representación conjunta ante el estado y reclamar igualdad en el acceso a las minas de sal, su principal fuente de trabajo.

*“Nació así la primera cooperativa, en los últimos meses de 1971, la misma que obtuvo su personería jurídica en 1972 (...) La batalla (contra los terratenientes) estaba ganada, sin sangre ni revolución armada, solo con la unión y la decisión de la gente (...) quedó claro que la sal no podría ser el futuro de la economía. Sin embargo, la tradicional solidaridad andina había encontrado en el cooperativismo la forma de manifestarse eficazmente frente a los retos de la sociedad actual”*  
(González s.f.)

Las relaciones solidarias que dieron lugar a las primeras empresas cooperativas no respondían a elementos étnicos o clasistas, sino al objetivo común de trabajar por prosperar. Cada persona se tiene que reconocer igual a la otra sin importar raza, religión, clase social o preferencias políticas. Este es uno de los principios cooperativos. La estructura multiétnica es contraria a lo que comúnmente se ve en las organizaciones campesinas ecuatorianas las cuales giran en torno al “etnicismo” (Martínez 2006).

Referente a la diversificación y tecnificación de la economía de Salinas al día de hoy, Bebbington (2001) detalla que las relaciones solidarias y duraderas, tanto dentro de las organizaciones como fuera de estas -capital social- dieron lugar a la creación de cooperativas empresariales multiproductivas y de valor agregado:

*“En los casos más exitosos, ha habido una agregación de valor a los productos a través de su transformación en queso, muebles, hongos secos, chocolates, etc. En estos casos, la intensificación depende de relaciones de intercambio que permiten tanto un incremento en los ingresos familiares como una acumulación del excedente. Más aún, ha sido posible gracias a la renegociación de relaciones económicas existentes caracterizadas por una dependencia de los comerciantes monopolistas; tal renegociación permite que los productores capten una porción más alta del valor de sus productos (...) y así implementar un proceso de acumulación y reinversión local”*

Uno de los proyectos destacados en cuanto a valor agregado, es la elaboración de quesos. Actualmente lo producen 22 empresas cooperativas de la parroquia y son distribuidas en 70 localidades a nivel nacional. La cadena

productiva incluye a quienes venden leche, para la producción se necesitan 6750 litros diarios que son proporcionados por 1200 familias productoras (González s.f.).

Cabe destacar que los habitantes de Salinas no tenían el conocimiento técnico para la elaboración de queso, sus redes sociales les permitieron intercambiar conocimientos y obtener capacitación con actores externos como la ONG COSUDE de Suiza. González (s.f.) concuerda con este punto, al decir que el establecimiento con grupos externos les han permitido a las empresas cooperativas de Salinas de Guaranda alcanzar considerables niveles competitivos y de desarrollo.

Bebbington (2001) enfatiza la presencia de OSGs como un factor clave en el tejido de relaciones:

*“(...) Las federaciones de organizaciones de base han jugado papeles que hubiera sido imposible para las organizaciones a nivel de la comunidad. Han introducido y administrado tecnologías para la transformación de productos agrosilvipastoriles; han dirigido programas para la adaptación y extensión de tecnologías a sus miembros; han trabajado con ONGs nacionales e internacionales, creando nuevos o mejores canales de comercialización”.*

Además, las federaciones han permitido crear redes sociales con grupos de productores a nivel nacional formando “Consortios de Productores Asociados” lo que le ha permitido operar con economía de escalas. Los consorcios son básicamente productores asociados que siguen los estándares de gestión de calidad que tienen las cooperativas de Salinas de Guaranda (González s.f.)

La situación de Salinas de Guaranda ha cambiado mucho desde la implementación del cooperativismo hace cuatro décadas, es una población generadora de capital social. González (s.f.) resume los logros de la población gracias a su red de contactos. Entre ellas destaca al Consorcio Nacional de Queseras que reúne 22 cooperativas a nivel nacional, creación de escuela y casas comunales, gestión de servicios básicos e infraestructura vial con ayuda externa para conectar 18 comunidades, microempresas y agroindustria, cadenas de distribución, entre otras.

En cuanto a sueldos, el promedio de Salinas de Guaranda es superior a la media nacional en actividades similares, además hay que tomar en cuenta que muchos trabajadores son socios de las cooperativas por lo que tienen ingresos suficiente para ahorrar e invertir en un círculo virtuoso. La educación también ha tenido un progreso importante, los niveles de escolaridad han aumentado y cada año son más las personas que terminan el bachillerato y la universidad, en efecto, algunos profesionales ya pueden ejercer sus actividades en Salinas lo que disminuye la tendencia migratoria de típicas de las zonas rurales (González s.f.)

Los tres casos que hemos revisado son las evidencias empíricas de que el paradigma cultural del capital social es permeable (Díaz-Albertini 2001) bajo una estructura que a través de la transparencia y reglas claras genere confianza, solidaridad y cooperación, elementos del capital social. Esa estructura es el modelo cooperativo, que se puede adaptar a cualquier nivel de desarrollo económico, incluido en la pobreza del sector rural como vimos con los casos de Santander y Salinas de Guaranda.

Las organizaciones formadas bajo el modelo cooperativo no necesitan a los actores externos como figuras paternalistas sino más como colaboradores y facilitadores del desarrollo en un proceso de intercambio de recursos financieros, cognitivos y tecnológicos. Este esquema rompe el apego que las organizaciones campesinas tienen hacia los programas de ayuda de las ONGs y el gobierno (Martínez 2006) lo que resulta en instituciones asociativas efímeras e insostenibles.

#### **1.2.4. COOPERATIVISMO EN ECUADOR**

El cooperativismo ha marcado una tradición histórica en el país, la cimentación de agrupaciones de este tipo se empezó a dar a finales del siglo XIX con la aparición de organizaciones mutuales. Ya en 1937 se creó el primer marco legal –Ley de Cooperativas- que auspiciaba el aumento de este tipo de organizaciones a nivel nacional. Hoy en día, este tipo de organizaciones son reconocidas tanto por la constitución (Art. 319 Constitución 2008) como por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Sin embargo, el impacto que han tenido las cooperativas en el desarrollo productivo y económico del país no ha sido verdaderamente significativo. Esto no se ha producido meramente por las deficiencias que pudieron haber presentado los diferentes marcos legales respecto a las cooperativas, en gran medida la deficiencia doctrinal también ha limitado el desenvolvimiento de este tipo de asociaciones.

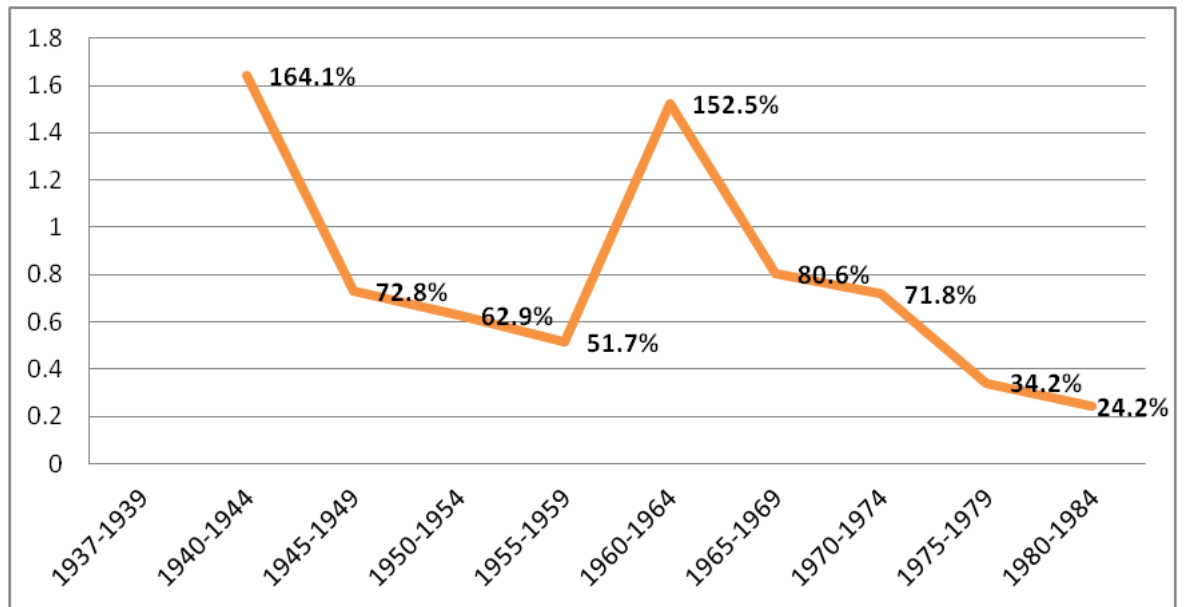
Con las cooperativas que nacieron de la primera Ley de Cooperativas durante el gobierno de facto del General Alberto Enríquez Gallo a finales de la década de los 30, se buscaba específicamente transformar las comunas en



unidades de producción y que estas gestionen de manera más eficiente las tierras ofreciendo beneficios a las cooperativas en licitaciones para este activo productivo. De esta manera se buscaba reducir las desigualdades socioeconómicas del agro.

Empero, quienes realmente aprovecharon los beneficios de estas medidas progresistas fueron personas de clase media y media alta. Gran parte las cooperativas estaban conformadas por personas de ese nivel socioeconómico que buscaban agrandar sus posesiones de tierra y aprovechar beneficios impositivos, aduaneros y financiero (Da Ros 2007 citando a Ortiz 1975). En sí, la mayoría de las cooperativas creadas a partir de la primera intervención estatal no seguían la doctrina cooperativista, simplemente utilizaban esa condición legal para acceder a beneficios.

Luego, en la década de los 60, el aumento en número de las cooperativas fue considerable impulsado por la primera Ley de Reforma Agraria expedida por la Junta Militar en 1964 y luego la segunda en 1973 por el General Rodríguez Lara. También se expidió la segunda Ley de Cooperativas creada en el gobierno interino de Clemente Yerovi en 1966. Todo un nuevo marco legal para modernizar la producción agrícola y rural.



**Figura # 5:** Crecimiento porcentual de cooperativas por quinquenio 1937-1984.

**Fuente:** Mills (1989), Da Ros (2007).

La Reforma Agraria del 64 buscaba la unificación de los campesinos y sus minifundios dentro de una cooperativa de producción. Siguiendo el aprendizaje que dejó la implementación de la Ley de Cooperativas, el gobierno acompañó con una institución a esta reforma creando el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización IERAC calificando a los socios de cada una de las cooperativas que se inscribían y proponiendo programas de desarrollo.

Una vez más, las cooperativas tuvieron preferencia en la licitación de tierras. El problema fue similar al de la primera Ley de Cooperativas, solo que esta vez quienes se adjudicaban tierra eran campesinos con menos recursos económicos. “Una vez conseguido ese objetivo y tan pronto pagaban por el precio de la tierra, las cooperativas se fraccionaban (más de hecho que de derecho) en una serie de pequeñas explotaciones individuales” (Da Ros 2007)

La segunda Ley de Reforma Agraria (1973) mantuvo la esencia de la primera pero sus principales objetivos adaptaron a la nueva estrategia de desarrollo implementada por el estado, el modelo ISI. Se quería hacer del sector rural el abastecedor de la demanda interna –agroindustria- favoreciendo a aquellos quienes tenían la capacidad para llevar a cabo proyectos de tal envergadura.

Mientras que en el medio de las dos leyes antes descritas, se expidió una nueva Ley de Cooperativas en 1966. Fue complemento de la primera reforma agraria ya que establecía múltiples beneficios para las cooperativas. Así mismo, varias áreas del estado se vieron involucradas para fortalecer a este tipo de asociación que venía creciendo a gran ritmo entre 1960-1965 (ver Figura # 6).

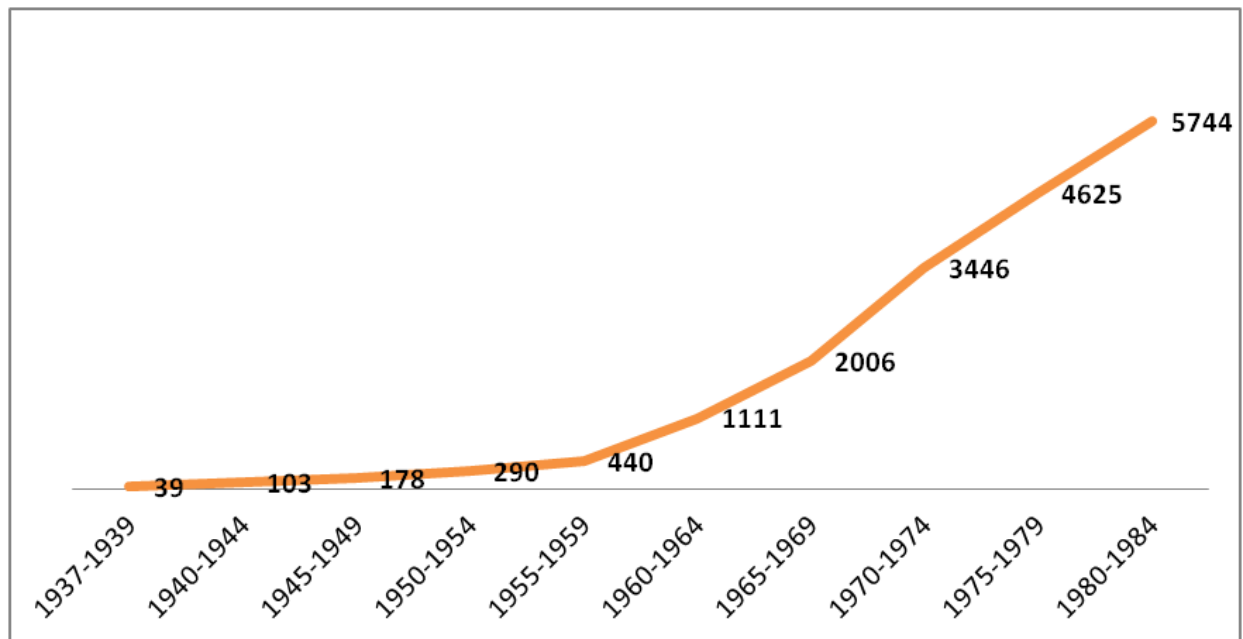
La institución encargada de alinear todos los beneficios de las diferentes áreas del estado y promover el desarrollo estructural de las cooperativas era la Dirección Nacional de Cooperativas. Sin embargo, el bajo presupuesto con el que contaba limitó sus operaciones y alcance (Da Ros 2007).

La DINACOOOP “se convirtió en una oficina de trámites de estatutos que termina con un registro numérico y ciertas labores de fiscalización mínima y deficiente, sin posibilidades inmediatas” (Ortiz 1975 citado por Da Ros 2007).

Toda esta problemática nos lleva a inferir que el aumento progresivo que tuvo el movimiento cooperativo durante las intervenciones que hemos mencionado (Ver Figura # 6) no logró impulsar la producción, ni mejorar el nivel económico de los campesinos. De hecho, según el Censo Nacional de Cooperativas realizado en 2002 indica que apenas el 9.1% de las cooperativas son de producción (ver Tabla 6). El apoyo al cooperativismo nunca sobrepasó el status de gasto social porque la mayoría de las cooperativas no eran

sustentables dado su pobre estructura. Ya en 1984, el cooperativismo dejó de ser un sector estratégico del estado por las políticas de recorte del presidente León Febres Cordero.

Para Da Ros (2007) los esfuerzos endógenos de la comunidad en formar cooperativas han sido casi nulos, por esto la vida productiva de las cooperativas duraba mientras existía ayuda externa. Sin embargo, de acuerdo a los casos que hemos revisado, incluyendo el ejemplo local Salinas de Guaranda, requirió ayuda externa. El éxito de esos casos radica en que la ayuda no se focalizaba en lo monetario, ni siquiera en los recursos productivos, sino más bien en formar estructuras sólidas y relaciones recíprocas entre los miembros.



**Figura # 6:** Número de cooperativas por quinquenio 1937-1984. **Fuente:** Mills (1989), Da Ros (2007).

**Tabla # 7:** Cooperativas por sectores Censo 2002

<b>Tipo de Cooperativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Servicios</b>	1,637	61.36%
<b>Consumo</b>	406	15.22%
<b>Crédito</b>	383	14.36%
<b>Producción</b>	242	9.07%
<b>TOTAL</b>	2,668	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia en base a información publicada por la Dirección Nacional de Cooperativas DINACOOOP (2002).

En la actualidad, el estado está haciendo un nuevo esfuerzo para fomentar el cooperativismo y ha regenerado el marco legal e institucional. Recién en 2011 se derogó la Ley de Cooperativas que seguía vigente, con algunas reformas, desde el 1966; en su reemplazo se publicó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario siguiendo los lineamientos del buen vivir.

Esta ley contempla la autogestión como uno de sus principios (Artículo 4 literal f) lo cual es un punto de vista positivo tomando en cuenta la problemática estudiada. Sin embargo, se establece un modelo de gestión cooperativo predeterminado que resultará bastante complejo, a menos que se invierta en la capacitación de quienes desean formar cooperativas. Para esto, se ha creado un organismo promotor de la ley, el Instituto Nacional de Economía Popular.

Mucho más allá de qué tan excelente sea la ley o cuanto se invierta en el fortalecimiento de la institucionalidad, queda claro que no hay voluntad para formar las cooperativas, tal como demostró el estudio retrospectivo de Da Ros, (2005). Si no se toma en cuenta ese factor, se estaría repitiendo el mismo error de las anteriores intervenciones estatales. Para esto, igual que el capital social,

se necesita fortalecer la elección racional de los habitantes de manera que vean a la organización como una oportunidad a largo plazo y no como una solución a sus urgencias (Martínez, 2006)

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este estudio se utiliza un enfoque descriptivo ya que se busca explicar las dinámicas de las organizaciones asociativas “tipo” del sector rural ecuatoriano. Al utilizar la palabra “explicar” quiero decir que el objetivo es en realidad conocer “las situaciones, costumbres y actitudes predominantes” (Deobold, Van Dalen y Meyer, 2006) de una asociación productiva para así tomar planes de acción más adecuado en futuras intervenciones o implementación de incentivos políticos o institucionales.

#### **2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque que se escogió para el presente trabajo de investigación es el cualitativo ya que la utilización de esta metodología está dirigida a “descubrir y refinar preguntas de investigación” (Murillo, 2001).

Siempre al elegir un enfoque de investigación es imprescindible que este se acomode al problema de investigación estudiado (Cook y Reichardt, 2005). En este caso, el problema de investigación buscaba comprender y explicar por qué una comunidad rural determinada no puede empoderarse de ventajas coyunturales, políticas e institucionales. Es decir, se busca describir una situación y no establecer relaciones entre una variable y un fenómeno, una de

las principales diferencias entre el enfoque cualitativo y cuantitativo. Por este motivo el enfoque cualitativo era el más adecuado para este estudio.

## **2.2. TIPO DE ESTUDIO**

Se utilizó la metodología no experimental porque se pretende estudiar una determinada variable -la asociatividad- y no controlar la situación en sí. De las subdivisiones que tiene este método, se opta por un diseño transeccional descriptivo porque se tomaron los datos en un punto determinado en el tiempo. (Fernández, Hernández y Baptista, 2006, p. 208).

## **2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para recopilar datos fueron la entrevista y la observación apoyada con el cuaderno de campo luego de realizar una observación no participante durante tres sesiones dentro de una asociación productiva.

La entrevista es una herramienta que permite obtener información de manera oral y de primera mano sobre un determinado acontecimiento que el entrevistado ha vivido (Bertomeu, 2009).

La observación se utilizó como complemento y verificación de la información obtenida en las entrevistas con el fin de tener descripciones más precisas y concisas de la problemática investigada.



## 2.4. ENTREVISTA

*La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con el problema específico”. (Galindo, 998 p.277)*

La entrevista es una herramienta que permite obtener información de manera oral y de primera mano sobre un determinado acontecimiento que el entrevistado ha vivido (Bertomeu, 2009). “Añade la perspectiva interna para interpretar la realidad, la percepción del mismo sujeto expresada con palabras” (Folgueiras, 2009)

Esta técnica nos permite indagar a fondo una variable específica formulando preguntas a manera de diálogo lo cual le otorga cierta naturalidad a los datos obtenidos. Una de las ventajas de la entrevista es que el sujeto objeto de investigación es quién brinda información. Tal como indican Rodríguez (1999) “son los mismos actores quienes proporcionan datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas”. Nadie mejor que los mismos involucrados en la problemática que queremos conocer para propiciar información.

En síntesis, la entrevista es una comunicación entre dos o más personas en donde una de las partes, el investigador, realiza preguntas sobre lo que desea conocer al entrevistado el cual responderá sistemáticamente a manera de conversación.

Las modalidades de entrevistas según Fogueiras (2009) varía de acuerdo a criterios de estructuración: Estructurada, semiestructurada y no estructurada. Por el número de participantes: individual y grupal. El nivel de estructuración depende de cuán rígidamente definidas están las preguntas que proporciona el entrevistador.

Para Valles (2005) hay que hacer también una distinción entre entrevistas focalizadas y a profundidad. Las focalizadas se caracterizan en que el investigador hace un estudio previo de la situación para elaborar un guión que le permita obtener información sobre un hecho puntual. Mientras que las entrevistas a profundidad son similares a una conversación familiar (Valles citando a Johnson 2002) cuyo objetivo es obtener información en categorías más amplias.

La entrevista focalizada representa una ventaja en cuanto a la obtención de información específica y más teniendo en cuenta que el investigador ha hecho un estudio previo, esto ayuda en la obtención de detalles. Por otro lado la entrevista a profundidad tiene ventajas en otorgar más familiaridad al proceso, lo cual aumenta la confiabilidad de la información que se recoge posteriormente.

Para el presente proyecto de investigación se realizó una entrevista a profundidad ya que se necesita obtener información “más densa” para poder categorizar la información en los diferentes contextos que hemos hecho, capital social y doctrina cooperativa, y las subdivisiones que aquello implica.

De acuerdo a Folgueiras (2009) la entrevista consta de tres fases: Describir los objetivos de la entrevista, muestreo de las personas a entrevistar y el desarrollo propiamente dicho de la entrevista.

### **2.4.1. Objetivos de la entrevista**

Mediante la entrevista, se desea obtener información ligada a la estructura y actividades de una asociación productiva y rural para así poder describir las potencialidades y debilidades en contexto con las dinámicas del capital social y la doctrina cooperativa.

### **2.4.2. Muestreo**

Siguiendo la estructura teórica expuesta en el Capítulo I, se necesitaba evaluar asociaciones rurales y cooperativas rurales en algunas localidades del país. Dada las limitaciones de tiempo que presentaba el presente estudio de investigación y por conveniencias logísticas que se tenían que tomar ante esto, se realizó la entrevista a los líderes de una asociación productora de cacao del cantón Urdaneta, cantón ubicado a 140 km de Guayaquil en la provincia de Los Ríos.

La elección cubre el contexto teórico, el problema, las preguntas de investigación y los objetivos. A continuación sus características generales:

- Asociación productiva de bienes primarios
- Pertenece al sector rural
- Está conformada por 32 miembros de una misma comunidad
- Sus miembros son dueños de minifundios
- Sus actividades representan un alto potencial empresarial: Ganaron un premio internacional a la calidad de su cacao en Francia (Anexo 2)

- Tienen beneficios políticos e institucionales: Financiamiento público, asesoría gratuita en gestión de proyectos agrícolas.
- Pertenecen a su vez a una asociación de nivel superior (Anecacao).

Se realizaron dos entrevistas, al presidente de la asociación, el Sr. Héctor Ocaña y a la secretaria de la asociación, la Srta. Gladys Villafuerte. Para poder programar las entrevistas, se realizó una visita a la asociación en sus instalaciones ubicadas en el recinto Los Sauces del mencionado cantón. La entrevista al señor Ocaña fue realizada el sábado 28 de enero de 2012 mientras que la señorita Villafuerte se lo hizo el miércoles seis de febrero de 2012.

### 2.4.3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista realizada cumple los criterios de las categorizadas como informales, presentó preguntas abiertas, flexibles y espontáneas (Ruiz Garzón, s.f.) A continuación presento una transcripción de las respuestas recolectadas

Entrevista realizada a: Sr. Héctor Ocaña Por: Sócrates Almeida	
¿Cómo nació la asociación?	La iniciaron entre pocos agricultores: José Muñoz, Yolanda Burgos, Alejandro Suárez. Llegamos a contar con 260 socios, esto nos permitió fabricar chocolates pero por problemas económicos fueron saliendo hasta llegar a los 32 socios que somos hoy en día.
¿Permiten la entrada de nuevos socios?	Para ser socio tienes que pagar la

	<p>inscripción y vivir en la provincia de Los Ríos, eso son los únicos requisitos. La inscripción es de 2500 dólares, no necesitas tener tierras para unirte. Además se paga un dólar semanal para cubrir algunos gastos de mantenimiento.</p>
<p>¿Cómo se trabaja con el cacao?</p>	<p>Nosotros compramos para procesar y también sembramos. Los ciclos de cultivo llevan entre un año y medio y tres años para poder cosechar, por eso para tener otros ingresos procesamos cacao. Vendemos a Anecacao que paga mejor porque hay menos intermediarios, igual sería bueno producir más para obtener mejores precios por quintal, de todas maneras Anecacao se lleva una parte considerable.</p>
<p>¿Cómo fue lo del premio?</p>	<p>Cuando ganamos nos llegó una carta pero fue el presidente de Anecacao quien recibió el premio en Francia. A partir de eso hubo ofrecimientos de gente de Guayaquil que querían vender nuestro cacao a Inglaterra, pero por cuestiones de volumen no pudimos. También tuvimos contacto con gente de México pero por la misma razón no pudimos vender. Aquí vino un gringo una vez a comprar nuestros terrenos pero los socios no</p>

	<p>quisieron.</p> <p>El cacao de aquí es buenísimo pero el problema es sembrar lo suficiente como para exportar.</p>
¿Es tecnificada su producción?	<p>A parte de la experiencia estamos siguiendo cursos en el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) para aprender más, nadie aquí ha estudiado agronomía pero como le dije, la experiencia ayuda mucho. Igual en los cursos sí se aprenden muchas cosas, tenemos ahí las siembras.</p> <p>Tecnología</p>
¿Quiénes los apoyan?	<p>Anecacao con cursos. Aquí ha estado el prefecto, el presidente y el alcalde pero solo en campaña. El alcalde nos había prometido apoyo pero no nos da nada hasta ahora. Una chica vino de Quito a ofrecernos armar un proyecto, pero nada. Aquí se trabaja por cuenta propia.</p>
¿Tienen acceso a crédito?	<p>Con el crédito estamos limitados porque el anterior presidente compró una máquina para procesar cacao a unos importadores en Quevedo, para esto se pidió un préstamo al Banco pero se dañó la máquina, casi ni la usamos y no pudimos pagarla. Desde ahí tenemos problemas con los créditos. Además es</p>

	difícil porque necesitas mucho dinero para hacer proyectos más grandes.
¿Hacia dónde apuntan ustedes?	Nos gustaría producir más, tener algo de tecnología como para aumentar la producción pero sin crédito y sin apoyo no se puede hacer nada. Ya de los políticos es difícil esperar algo. Tratamos de financiarnos entre nosotros mismos pero no alcanza para lo que quisiéramos hacer.
¿Cuáles son los productos que venden?	Vendíamos aparte de cacao pasta de cacao y chocolate pero por falta de financiamiento y problemas económicos se dejó de hacer. Solo vendemos cacao por ahora.

En la entrevista del Sr. Ocaña pudimos notar que la problemática con respecto al tiempo de vida efímero de una asociación es muy cercana a la realidad. Esta asociación llegó a tener siete veces más socios de los que presenta al día de hoy.

Igualmente, vemos cómo la poca productividad les ha hecho perder oportunidades comerciales ganadas por aquel reconocimiento internacional a la calidad de su cacao. Algo que noté durante la entrevista fue una especie de descontento sobre la gestión de Anecacao en la entrega del reconocimiento en Francia, igual cuando se hablaba de las capacitaciones que estos ofrecían.

Interpretamos también que pese a ser una asociación numerosa y con algo de antigüedad, aún dependen de los intermediarios locales, tienen problemas para financiarse y no realizan proyectos por su propia cuenta.

Un aspecto positivo que se obtiene de esta entrevista es que hay el deseo de crecer, al menos por parte de quién es el líder de la organización. Sin embargo, están a la expectativa de que un elemento exógeno los ayude a lograr esos objetivos.

Para saber un poco más de la estructura interna de esta asociación y realizar comparaciones con la doctrina cooperativa y el capital social, realizamos una entrevista a la secretaria de la asociación. Detallamos a continuación:

Entrevista realizada a: Srta. Gladys Villafuerte Por: Sócrates Almeida	
¿Cuántos socios existen actualmente?	Son 32 socios en total.
¿Tienen algún requisito especial para ser socio?	Pagar la inscripción y ser de la provincia
¿Qué papel desempeña cada socio?	El socio siembra o compra cacao para procesarlo y venderlo, ya la parte de la venta se encarga directamente el presidente.
¿Cómo eligen al presidente y cuántos años dura en el cargo?	Ahora que no somos muchos socios es difícil tener varias opciones, cualquier socio puede promover su candidatura pero son pocos los que se atreven. Se hacen votaciones en papeleta. El presidente dura en su cargo dos años y



	medio, puede reelegirse.
¿Qué funciones tiene el presidente?	Él se encarga básicamente del negocio, es quien más tiempo pasa en los terrenos, se encarga de la venta, compra de insumos, cualquier cosa que se necesite. Cualquier cambio que quiera hacer, tiene que decirlo en la sesión para que se apruebe. Igual, todos los socios pueden hacer sugerencias de ese tipo.
¿Cuántas veces al mes se reúnen?	Dos veces. De esa en una la tesorera, que también es socia, nos entrega información sobre cómo va el negocios.
¿Tiene reglamento interno?	Sí, hay un estatuto interno. Todo está alineado a lo que piden a nivel nacional a las asociaciones campesinas. La regla más difundida de todas es la de tres faltas injustificadas seguidas a las reuniones son suficientes para ser separado de la asociación
¿Están suscritos a una asociación más grande?	Somos miembros de Anecacao, ellos nos ayudan a comercializar el cacao, pagan mejor que lo que normalmente pagan otros comerciantes

Con los datos propiciados por la Srta. Villafuerte vemos que dentro de esta asociación los socios no necesariamente trabajan en la organización, contrastando con lo que se da en las organizaciones que siguen la doctrina cooperativa donde los socios son trabajadores de la organización.

Un aspecto positivo es el establecimiento de un reglamento interno “alineado a las asociaciones campesinas”. Es importante tener las reglas claras, pero habría que hacer una revisión si estos tienen los incentivos adecuados para evitar *free riders* y desertores.

Igualmente se debe destacar a otro aspecto igual de positivo, la democratización de las decisiones ya que cualquier decisión con respecto al negocio que tome el presidente debe pasar por la asamblea antes, donde un hombre es un voto.

## **2.5. OBSERVACIÓN**

La observación es un instrumento de análisis de la realidad en la cual se lleva se examina un fenómeno específico y sus dinámicas en su estado natural

De acuerdo con Paíno (s.f.) la observación es un proceso que necesita percibir comportamientos emitidos por una persona o grupo de personas y realizada por un observador quien clasificará los datos que obtenga de manera sistemática.

Las ventajas que ofrece este método de recolección de información cualitativa es que podemos contemplar la experiencia directa del objeto de estudio dentro de su hábitat natural, no necesita colaboración por parte del sujeto de investigación para obtener datos.

Las modalidades de observación varían de acuerdo al grado de implicación del observador, participativa y no participativa, a la explicitación de la

observación, observación abierta y encubierta, y el nivel de sistematización que tiene, observación sistemática y no sistemática. (Folgueiras, 2009).

El tipo de observación escogido para el presente estudio es la observación no participativa. En este tipo de observación el investigador se encuentra al margen de la situación, es un espectador más de lo que sucede en el campo que desea investigar y lo único que realiza es registrar información de los comportamientos o característica del fenómeno que está examinando (Universidad de Alicante, 2010).

Para la recolección de datos en la observación, Folgueiras (2009) identifica dos técnicas: Las de registro cerrado, que contiene una lista de categorías predefinidas y se excluyen mutuamente a la hora de categorizar hechos. Las de registro abiertas, las cuales capturan información de manera menos específicas y cuya categorización no responde a una guía preestablecida, las herramientas que se utilizan son los cuadernos de campo y anecdotarios

### **2.5.1. Objetivos de la observación**

Con el fin de obtener mayor solidez en los resultados de esta investigación, se procedió a realizar una nueva recolección de datos asistiendo a la única asamblea que llevó a cabo la asociación durante la duración de este estudio. Para poder ser parte de esta se contó con el permiso del presidente quién me presentó como un estudiante universitario que venía a dar una charla sobre las oportunidades agrícolas y proyectos.

El fin de esta observación era comprender un poco más la estructura organizativa de la asociación en la toma de decisiones y la visión de los socios

ante los resultados que muestra el negocio. También, ver cuán implicados estaban los socios y realizar un análisis de categorización con el capital social.

### 2.5.3. Resumen de información

A continuación presento la categorización de lo observado durante la sesión de febrero de 2012. Para revisar el cuaderno de campo, ver Anexo 3.

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Subcategoría</b></i>	<i><b>Notas</b></i>
Fuentes del Capital Social	Confianza mutua	A nivel interno, un grupo poco conflictivo, tratan de tomar decisiones en conjunto. Se notó cierto recelo con el presidente por la gestión del premio internacional.
	Redes sociales	En cuanto a las relaciones con individuos u organizaciones externas, públicas o privadas, hay cierto escepticismo, lo había demostrado el presidente en la entrevista y quedó claro mientras hablaban de establecer alianzas con terceros.
Organización	Toma de decisiones	Cumple con el principio un hombre un voto. Pese a que existe un presidente, vicepresidente, secretarios y tesorero, no hay una estructura jerárquica definida, todo se somete a votación
	Participación activa	El presidente y la secretaria general son quienes llevan el control de las reuniones. Asistieron 20 de 32 socios pese a que sabían

		que se iba a someter a votación una propuesta.
	Estructura interna	Presidente, secretaria y tesorera son los llamados a liderar la organización, son socios a la vez.
	Visión del negocio	Algunos socios tienen el deseo de tener un presidente que busque nuevas formas de crecimiento para la asociación, pero ellos mismos tienen miedo ser esa persona porque lo consideran complejo y riesgoso.
	Identificación con la asociación	El nivel de ausentismo de socios a una reunión donde se iba a someter a votación una propuesta da a entender que no hay una identificación plena, o al menos no se le da la importancia que tiene. Muchos lo ven como una actividad secundaria, puesto que su principalmente fuente de ingresos es otra.

## **CAPITULO III**

### **3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Luego de haber realizado un marco conceptual y teórico de capital social y cooperativismo, y realizado una investigación descriptiva de la realidad de las organizaciones asociativas, lo que se hará en este capítulo será la contextualización de las potencialidades y debilidades estructurales de dichas asociaciones dentro de las diferentes dinámicas a las que se hizo énfasis en el Capítulo II.

#### **Las asociaciones rurales y el capital social.**

Tal como revisamos en el marco teórico, las principales características del capital social son las normas de reciprocidad, redes de cooperación voluntaria a distintos niveles y confianza mutua.

Tanto a nivel nacional como en la asociación estudiada, se notó que los niveles de esas características son bajos. Empezando por las normas de reciprocidad, que representa las expectativas que tiene cada socio con respecto al nivel de esfuerzo de los demás dentro de la organización, en los estudios que han investigado a niveles nacionales, destacan a la falta de identificación con las organizaciones como fomentadora de altruismo puesto que no hay expectativas mutuas con respecto a la asociación. Citamos brevemente el caso de las organizaciones multiétnicas en la región sierra y también la utilización de cooperativas para la consecución de fines personales de miembros fundadores. En cuanto a lo que pudimos indagar dentro de la asociación en Urdaneta, para

algunos la asociación ocupaba un papel secundario en sus vidas mientras que para otros no por lo que no hay un mismo nivel de esfuerzo entre socios y no pueden existir relaciones recíprocas de esa manera.

En cuanto a las redes de cooperación, en Ecuador es evidente la tendencia individualista en la producción, muchas asociaciones se aíslan en sus operaciones y no tratan de establecer redes, privadas y públicas, que les permita desarrollar de una mejor manera sus actividades principalmente por la gran existencia de relaciones clientelistas.

En la asociación objeto de estudio, existía una relación con Anecacao que la utilizaban solo para vender a un mejor precio el cacao que procesan, pero no como una institución de apoyo en la tecnificación de producción o canalizadora de financiamiento. Tampoco hay relaciones con organizaciones asociaciones que podrían aportar en la cadena de producción, por ejemplo una cooperativa de ahorro y crédito. También se han resquebrajado las relaciones con organismos públicos como el municipio por la existencia de relaciones clientelistas.

En cuanto a la confianza mutua entre los miembros, uno de los aspectos positivos que han podido destacar los investigadores es que en gran parte de las organizaciones asociativas ecuatorianas los miembros pertenecen a la misma comunidad, es decir, se conocen previamente lo cual ayuda a que exista una relación más cercana entre los miembros. Esta situación no se distancia de la realidad en la asociación productora de cacao en Urdaneta donde se da exactamente lo mismo.

**Tabla # 8:** Las características del capital social y su reflejo en la realidad ecuatoriana.

<b>Característica</b>	<b>Asociaciones Ecuador</b>	<b>Asociación Urdaneta</b>
Normas de reciprocidad	Falta de identificación con las organizaciones	Asociación ocupa papel secundario en la vida de algunos socios
Redes de cooperación	Tendencia individualista en la producción.  Relaciones clientelistas	Relación con OSG solo por comercialización  No existen nexos con otras asociaciones dentro de la cadena de producción  Divorcio con organismos públicos
Confianza mutua	Miembros de una misma comunidad: Relaciones Familiares	Miembros de una misma comunidad: Relaciones familiares

**Fuente:** Elaboración propia.

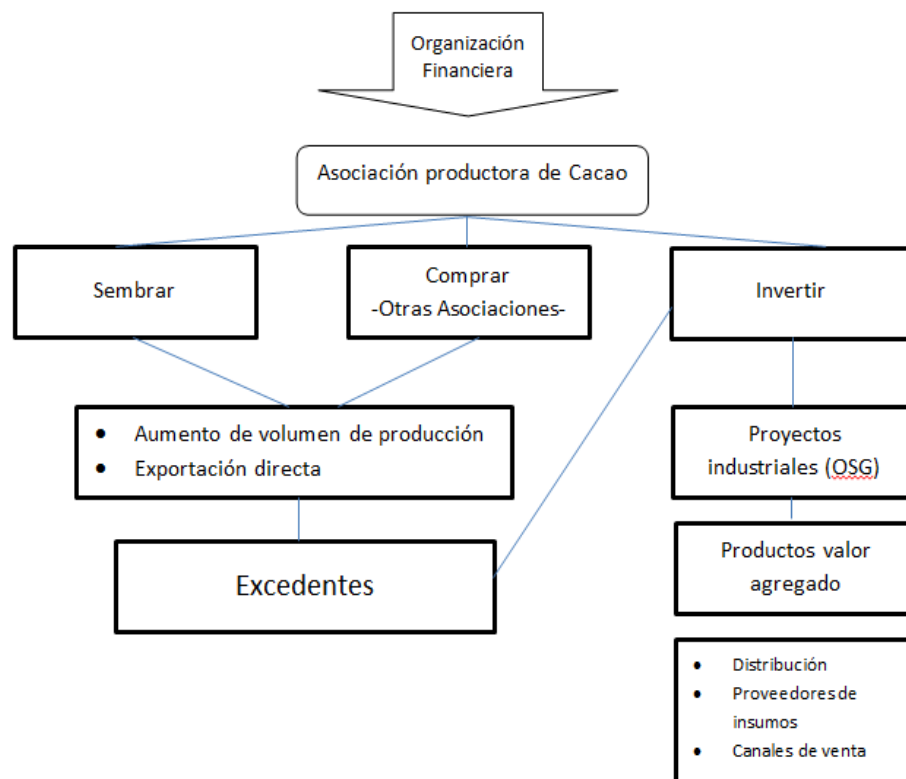
Es necesario recordar que el capital social hace más productivas los otros tipos de capital, como el humano y el financiero (Teachman, Paasch y Carver, 1997). Por eso considero que la característica más importante a mejorar en las organizaciones asociativas debe ser la de redes de cooperación porque así se podrían establecer cadenas productivas, desde el financiamiento que ayudaría a realizar múltiples proyectos que derivarían en una expansión de las operaciones de la asociación. Las organizaciones que formen esa red, no



deben ser necesariamente asociativas comunitarias, también pueden ser instituciones privadas.

En la Figura # 7 contextualizamos cómo podría una asociación como la productora de cacao de Urdaneta alcanzar un mejor nivel productivo a través de redes de cooperación obteniendo el financiamiento que necesita para comprar y sembrar suficiente cacao como para ser un proveedor con capacidad exportadora. También se considera el establecimiento de vínculos con otras asociaciones para comprar cacao a crédito por ejemplo.

Además, la institución financiera podría desembolsar dinero para proyectos industriales guiados bajo la asesoría de una OSG. Igualmente se toma en cuenta que una proporción de los excedentes, productos de un aumento de productividad, podrían financiar parte de ese mismo proyecto, que en caso de ser productos con valor agregado, daría paso a un nuevo mundo de redes de cooperación, la de distribución, proveedores de insumos y canales de ventas, que bien podrían ser organizaciones asociativas comunitarias también.



**Figura # 7:** Establecimiento de redes de cooperación para la consecución de objetivos empresariales. Elaboración propia

## Las asociaciones rurales y la doctrina cooperativa.

Pese al gran número de cooperativas que existen en el país (según el último censo realizado habían 2668), son pocas las que han tenido éxito en alcanzar niveles de desarrollo económico y productivo aceptables. De acuerdo al estudio de Da Ros (2005) que hicimos referencia en el Capítulo II, la causa principal de esto es que irónicamente las cooperativas no han seguido la doctrina cooperativa. Su estructura, igual que la mayoría de otro tipo de organizaciones asociativas, estaba concebida simplemente para alcanzar beneficios como la

adquisición de tierra u obtención de créditos, no tenían una visión más allá de eso.

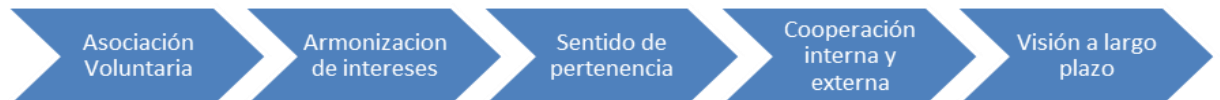
La doctrina cooperativa se basa en los principios de libre adhesión, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía, educación, cooperación y compromiso con la comunidad. La mayoría de las asociaciones ecuatorianas en general cumplen con algunos de los puntos pero presentan problemas en los de cooperación, obviamente el más importante a la hora de hablar del éxito de las cooperativas en Mondragón (España) y Salinas de Guaranda (Ecuador). Esto lo pudimos constatar también con la asociación de productores de cacao de Urdaneta donde la búsqueda de nuevas oportunidades ni siquiera contempla establecer vínculos con asociaciones similares para lograr empoderamiento.

Esta cooperación entre cooperativas les ha permitido a Mondragón por ejemplo, contar con una Federación de Cooperativas donde se planifican de manera macro las estrategias a aplicar en el futuro, incluso llegan a intercambiar recursos para poder mantener saludables la situación económica de aquellas de base que van mal. Ese tipo de organización no se da fácilmente en el país, pero en Salinas de Guaranda sí y el éxito es palpable.

En la figura # 8 describimos, tal como se ha podido percibir de los casos que recogimos en el Capítulo II, cómo nacen los ideales de Cooperación interna y externa, es a través del momento en que se crea la organización la cooperativa, una asociación voluntaria.

Si no se da la asociación voluntaria, será muy difícil armonizar intereses, crear sentido de pertenencia y poder crear relaciones cooperativas entre los

socios y hacia afuera, tampoco se dará la visión a largo plazo ni se podrá llegar al compromiso con la comunidad por no tener recursos suficientes.



**Figura # 8:** Flujo de la cooperación interna y externa. Elaboración propia

Si contextualizamos la Figura # 8 con la asociación productora de cacao de Urdaneta, encontramos que allí si se da la asociación voluntaria. Sin embargo, allí el problema es el nivel de pertenencia que tiene los socios puesto que las actividades de la asociación no son una prioridad en su vida económica, esto no pasa en una cooperativa ya que un socio es trabajador a la vez. Ese detalle cambiaría el panorama de la asociación definitivamente.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado este proyecto de investigación concluimos que muchas de las asociaciones productivas no generan capital social y aquellas llamadas cooperativas no siguen la doctrina propiamente dicha, a causa de esto la mayoría de esas organizaciones no alcanzarán resultados significativos mientras ignoren o simplemente no exista entre sus miembros el deseo voluntario de formar una organización y crear redes de cooperación tanto internas como externas.

También deducimos a partir de esta investigación que la mayoría de las organizaciones campesinas que forman parte de las estadísticas de asociaciones y cooperativas del sector rural, tienen una vida efímera por haber sido concebidas a partir de urgencias económicas y no por la suma de voluntades en búsqueda de un objetivo común.

Otro de los puntos que ha quedado claro dentro de este estudio es que la dependencia que crean los enfoques exógenos de desarrollo en la zona rural merma la sostenibilidad de sus resultados, no obstante su excelencia y viabilidad.

Finalmente, enfatizar que para aumentar la productividad en el campo y consecuentemente aumentar los niveles de desarrollo económico el enfoque endógeno resulta viable y sostenible, que sea la propia comunidad que logre el empoderamiento de las ventajas coyunturales y políticas para tener resultados duraderos de manera voluntaria. Actualmente como se manifiesta su dinámica, no se está logrando aquello y está pasando una gran factura al país en términos de competitividad.

## RECOMENDACIONES

Luego de la investigación realizada en este trabajo para hacer el **Análisis de las Organizaciones Asociativas y Cooperativas como Generadoras de Capital Social en las Zonas Rurales del Ecuador**, se recomienda:

- Fortalecer las redes de cooperación entre organizaciones rurales para establecer cadenas productivas eficientes –desde el financiamiento hasta la distribución-.
- Seguir esta línea de investigación enfocándose en la aplicación del cooperativismo como doctrina ya que de acuerdo a los estudios de caso que hemos recolectado, se puede adaptar en una comunidad con pocos recursos y han tenido éxito en la generación de capital social agrupando intereses individuales de manera efectiva sin afectar las relaciones recíprocas.
- Establecer como eje estratégico al desarrollo endógeno dentro de cualquier planificación pro desarrollo rural que se enfoque en organizaciones asociativas. De otra manera, al crearse planes sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de los comentarios, los resultados se verán mermados por el bajo nivel de representación que sientan sus miembros con la visión de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Amaia. (2011). Los principios cooperativos «atractores» de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España*, 39, 93-113.
- Aguirre, Andrés, & Pinto, M. (2006). Asociatividad, capital social y redes sociales. Universidad de Chile. Recuperado a partir de <http://www.revistamad.uchile.cl/15/aguirre.pdf>
- Armendáriz, O. (2013). *Análisis financiero del sistema de cooperativas de ahorro y crédito* (p. 12). Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Recuperado a partir de Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC*, 49, 263-294.
- Bebbington, A. (2001). El capital social y la intensificación de las estrategias de vida: Organizaciones locales e islas de sostenibilidad en los Andes rurales. *Capital social en los Andes*, 11-38.
- Bel, P., & Fernández, J. (2002). La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas. *CIRIEC-España*, 101-130.
- Bucheli, M. (2007). Un ejemplo de globalización desde abajo en Colombia: la experiencia de la comunidad de Santander. *Faculté d'administration Université de Sherbrooke*, 11-139.
- Cabaleiro, M. (2001). Redes de empresas: Propuestas de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 74, 8-24.
- Camacho, P., Marlin, C., & Zambrano, C. (2005). Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. *Ruralter*.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Díaz, J., & Figueras, A. (2001). Capital social, organizaciones de base y el estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Presentado en Conferencia Regional sobre capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Dirven, M. (2003). Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión,. *CEPAL-Universidad de Michigan*, 71, 397-446.
- Durston, J. (2003). Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. *CEPAL-Universidad de Michigan*, 71, 147-202.
- Fukuyama, F. (s. f.). Capital social y desarrollo: la agenda venidera (pp. 33-48). Presentado en Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma, Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Gallicchio, E. (s. f.). Desarrollo económico local, estrategia económica de capital social. CLAEH.
- González, L. (s. f.). Salinas: Una economía solidaria. Grupo Salinas de Ecuador.
- Juliá, J., & Marí, V. (2003). Agricultura y desarrolla rural, contribuciones de las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España*, 41, 25-52.
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *CEPAL*, 69, 85-102.
- Lapalma, A. (s. f.). El escenario de la intervención comunitaria. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 10(2), 61-70.
- Martínez, J. C. (2005). Cooperativismo y desarrollo en el Sur del Departamento de Santander (Colombia). Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez, L. (s. f.). Capital social y desarrollo rural. *Íconos*, 16, 73-85.
- Mugarra, A. (2005). Capital social y cooperativas: La experiencia en el País





## TABLA DE ABREVIATURAS

<b>Abreviaturas</b>	<b>Significado</b>
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COOTAD	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DINACOOP	Dirección Nacional de Cooperativas
ICA	International Cooperative Alliance
INEC	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
ISI	Modelo de industrialización por Sustitución de Importaciones
LORSA	Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria
MAGAP	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca
MCC	Mondragón Corporación Cooperativa
ONG	Organización No Gubernamental
OSG	Organización de Segundo Grado
PIB	Producto Interno Bruto
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

## ANEXOS

### Anexo 1: Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

**I Libre Adhesión:** La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON está abierta a todos los hombres y mujeres que acepten los Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que generemos. No existe, por tanto, ningún tipo de discriminación por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo.

Las limitaciones se establecen únicamente en función de las necesidades prácticas y las exigencias empresariales de la Cooperativa y teniendo en cuenta los informes elaborados tras el período de prueba realizado.

**II Organización Democrática:** Fundamentada en la igualdad básica de los socios trabajadores, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa que se concreta en:

- a) La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios y que se ejercita conforme a la práctica de "una persona, un voto".
- b) La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- c) La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación del conjunto de socios.

En la práctica diaria se produce una amplia delegación de poderes. De ahí la importancia de la elección del Consejo Rector renovable cada cuatro años -la mitad de sus miembros cada dos - y del nombramiento, a través de dicho

Consejo Rector, de toda la línea ejecutiva, en la que se delega en gran medida la marcha económica y estratégica de la entidad. Pero teniendo siempre en cuenta que la capacidad de decisión y de control últimos descansa en la Asamblea.

**III Soberanía del Trabajo:** En las Cooperativas de MONDRAGÓN se entiende que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. En consecuencia: se adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa, se distribuye la riqueza producida en función del trabajo aportado y se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos.

En lo que respecta a la riqueza generada por la Cooperativa, ésta se distribuye entre los socios en proporción al trabajo realizado y no en base a su participación en el Capital Social. La política retributiva de las Cooperativas de MONDRAGÓN se inspira en los principios de Solidaridad, que se concretan en una remuneración del trabajo suficiente y solidario.

La retribución al trabajo en nuestras Cooperativas se compone de dos elementos básicos, que son el anticipo laboral y el retorno cooperativo.

Anticipo laboral, que se percibe mensualmente e incluye una parte fija relacionada directamente con la estructuralidad de cada puesto de trabajo y una parte variable, vinculada al rendimiento profesional del socio.

Retorno cooperativo, que es la participación del socio en los resultados positivos (retornos) o pérdidas (extornos), obtenidos por la Cooperativa durante el ejercicio. A retornos se dedica entre un máximo del 70% y un mínimo del 30% de los excedentes netos disponibles, dependiendo de la situación financiera de la cooperativa. El importe anual del retorno se suma a la

aportación individual que posee cada socio.

**IV Carácter Instrumental y Subordinado del Capital:** La Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN considera al factor Capital como un instrumento subordinado al Trabajo y necesario para el desarrollo empresarial. Consecuentemente, entiende que es acreedor a una remuneración justa, acorde con los esfuerzos que implica su ahorro, si bien no directamente vinculada con los Resultados obtenidos.

Con carácter general, las aportaciones de los socios al Capital Social de la Cooperativa, devengan anualmente un interés total que incluye dos conceptos: un interés base del 7,5% anual bruto como máximo y un "interés corrector de la inflación" que alcanza como máximo un tipo anual bruto del 70% del incremento experimentado por el IPC en el ejercicio precedente. En ningún caso, la suma de ambos conceptos podrá rebasar los límites legalmente establecidos, fijados actualmente en el 11%.

En cualquier caso, la retribución de las aportaciones de los socios al Capital Social, estará condicionada a la consecución de Resultados positivos suficientes por parte de la Cooperativa o a la existencia de Reservas disponibles.

**V Participación en la Gestión:** Este Principio implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial. Lo cual requiere:

El desarrollo de mecanismos y cauces de participación adecuados

La transparencia informativa respecto a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.

La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en aquellas decisiones económicas, organizativas y laborales que les afecten.

La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional

El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

El primero y principal órgano de participación es la Asamblea General, en la que descansa la plena soberanía de la Cooperativa. Entre sus atribuciones más importantes se encuentran: nombrar y revocar en votación secreta a los miembros del Consejo Rector y a los Interventores de Cuentas; examinar la gestión social, aprobar las cuentas anuales y la distribución de excedentes o imputación de pérdidas; aprobar las políticas y estrategias generales de la Cooperativa; aprobar las ampliaciones a capital social, el interés que devengarán las aportaciones a capital y las cuotas de ingreso de nuevos socios; modificar los Estatutos Sociales y aprobar cuanto suponga una modificación sustancial en la estructura económica, organizativa o funcional de la Cooperativa.

El Consejo Rector, elegido por todos los socios en Asamblea, es el órgano de representación, gestión y gobierno de la Cooperativa. Consta como máximo de 12 miembros renovándose la mitad cada dos años. Su mandato dura cuatro años, siendo posible la reelección.

Su actuación se subordina a las políticas y estrategias fijadas por la Asamblea General y entre sus competencias destacan: La designación y cese -a propuesta del Director General de la respectiva Agrupación- del Director o Gerente de la Cooperativa; convocatoria de Asambleas Generales ordinarias y

extraordinarias; admisión y baja de socios; decisión del régimen laboral y disciplinar y ejercicio de la facultad sancionadora; cambios de trascendencia para la organización y funcionamiento de la cooperativa; propuesta a la Asamblea General de la aprobación de las cuentas anuales del ejercicio, de la distribución de excedentes o imputación de pérdidas y resolución de las dudas que se susciten sobre la interpretación de los Estatutos.

Finalmente, el Consejo Social actúa como órgano asesor y consultivo en representación del colectivo de socios ante las instancias internas de la Cooperativa. Sus miembros se eligen por áreas de actividad y su número se establece en relación con el número de socios de la Cooperativa. Sus funciones básicas son las de asesoramiento, información, negociación y control social.

Las competencias del Consejo Social se centran en la elaboración de propuestas y dictámenes ante las decisiones a adoptar por los órganos de gobierno, la transmisión a sus representados de la información recibida y la canalización de iniciativas por parte de los socios ante los órganos de gobierno y gestión.

**VI Solidaridad Retributiva:** La Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN proclama la retribución del trabajo suficiente y solidario como un principio básico de su gestión. La solidaridad se manifiesta en los ámbitos interno, externo y a nivel de Corporación.

- a) En el ámbito interno mediante la creación de un marco solidario de retribuciones. Durante varios años, el abanico retributivo entre el socio trabajador de menor cualificación y el máximo ejecutivo de la Cooperativa se situó entre el 1 y 3. En los últimos años, la dificultad creciente de la gestión empresarial en nuestras cooperativas, junto a la dimensión y complejidad organizativa alcanzada por MONDRAGÓN han

aconsejado una ampliación del índice máximo, situándolo en términos reales de mercado, con una deducción del 30% en concepto de compromiso de solidaridad.

- b) En el ámbito externo, tratando de que la remuneración de los socios de la cooperativa sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial, salvo que se dé una manifiesta insuficiencia.
- c) A nivel de la propia Corporación MONDRAGÓN, mediante la existencia de un marco laboral solidario, tanto en lo que respecta a la retribución como al horario de trabajo. Con objeto de evitar diferencias entre cooperativas, el nivel retributivo deberá situarse entre el 90% y el 110% de la referencia corporativa. Asimismo, el horario laboral anual se situará entre el 97% y el 103% del calendario corporativo.

**VII Intercooperación:** Entendida como la aplicación concreta del principio de solidaridad y como requisito de eficacia empresarial, la Intercooperación se manifiesta en diversos ámbitos:

- a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la creación de las Agrupaciones Sectoriales dentro de la estructura de MONDRAGON. Gracias a estas entidades se han potenciado las economías de escala y las sinergias organizativas en el área empresarial, mientras que en el terreno social se ha impulsado la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión gradual de resultados, y se ha posibilitado la transferencia y promoción de socios trabajadores.

La intercooperación ha sido una constante histórica en la Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN. Ello se ha puesto de manifiesto en la promoción de nuevas cooperativas, en la creación de entidades de cobertura en el área



financiera, educativa, de investigación y en la ejecución de proyectos comunes en el área social y empresarial.

- b) Entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN y las demás organizaciones cooperativas vascas y del resto del Estado Español, llevando a cabo acciones en común y participando activamente en organismos e iniciativas de la Economía Social.
- c) Con otros movimientos cooperativos europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos orientados al fomento de un desarrollo común. Aquí también hay que destacar el enorme esfuerzo de irradiación cooperativa que realiza nuestra Corporación, participando en foros y debates internacionales en los que se solicita nuestra presencia, asesorando iniciativas cooperativas dentro de nuestras posibilidades etc.

**VIII Transformación Social:** La Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN canaliza su compromiso de desarrollo económico y social, en su entorno de actuación, a través de instrumentos como:

- a) La reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa a Fondos de carácter comunitario, como el Fondo Central Intercooperativo, que faciliten la creación de nuevos puestos de trabajo.
- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, sobre todo en el área educativa, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales al que se destina hasta un 10% de los Excedentes netos de las Cooperativas.
- c) La ejecución de una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y la responsabilidad. Exigencia que se canaliza a través de la actuación de nuestra Mutua de Previsión Social Lagun-Aro, cuya gestión se orienta al fomento del ahorro

en las prestaciones realizadas y a la búsqueda de un equilibrio entre la cuota a satisfacer y la calidad de los servicios otorgados.

d) La cooperación con otras instituciones de carácter económico y social.

**IX Carácter Universal:** La Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social y hace suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

Esta universalidad se manifiesta en el ámbito institucional a través de la presencia activa de MONDRAGÓN en los foros más representativos de la Economía Social como el CICOPA (Comité Internacional de Cooperativas de Trabajadores Asociados y Artesanales), EUROCOOP (Organización de Consumidores Europeos), CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) o la Confederación de Cooperativas de Euskadi.

Así mismo, a través de OTALORA, que es nuestro Centro de Formación Empresarial y Cooperativa, tratamos de difundir la cultura cooperativa en base a nuestra propia experiencia económico-social, desarrollada a lo largo de estos 40 años.

**X Educación:** La Educación y la Formación han jugado un papel determinante en el inicio y desarrollo del Cooperativismo de Mondragón. Su fundador y principal impulsor, Don José María Arizmendiarieta, tuvo siempre muy presente "que la educación, entendiendo por tal el complejo de ideas y concepciones que adopta un hombre, es la clave del desarrollo y desenvolvimiento de un pueblo".

Insistiendo en esta idea, Don José María gustaba de repetir "que la educación es el punto de apoyo natural e indispensable para la promoción de un nuevo

orden social, humano y justo" y que "hay que socializar el saber para democratizar el poder".

Consecuente con estos planteamientos, lo primero que hizo cuando llegó a Mondragón fue crear en 1943 la Escuela Profesional (hoy Mondragón Eskola Politeknikoa), que durante todos estos años ha constituido el principal vivero de directivos y personal cualificado para nuestras cooperativas.

Educación y Formación Permanente, tanto en el ámbito cooperativo como en el profesional, continúan siendo hoy elementos fundamentales en el desarrollo y consolidación de nuestra Experiencia Cooperativa.

**Anexo 2:** Noticia acerca del premio recibido por la asociación de cacaoteros del cantón Urdaneta en la International Cocoa Awards 2011.

## NOTICIAS LOS RÍOS

### El mejor cacao lo siembra Urdaneta



Jueves, 8 de Diciembre de 2011



URDANETA •

No es un cacho, pero en Urdaneta se produce el mejor del cacao del mundo.

Ayer la Asociación de Campesinos de Catarama recibió el galardón como el mejor grano de cacao por región geográfica celebrada en el Salón Chocolat en París, realizado en octubre pasado, en la tercera edición de la International Cocoa Awards, considerada la feria de chocolate más importante del mundo.

**PREMIO.** Héctor Ocaña (d), presidente de Asociación de Campesinos Catarama recibió el galardón del Mejor Cacao del Mundo, celebrado en Francia.

La muestra riosense participó entre 50 a nivel mundial, quedando en el primer puesto, la otra categoría con la mejor flora la obtuvo la empresa Sulagro del cantón Balao.

Pedidos

Ayer la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecaco), dio los reconocimientos.

La organización campesina pidió asesoramiento y un precio justo para quienes hacen el esfuerzo de mantener la tradición del fino de aroma que produce el cacao nacional.

**Anexo 3:** Cuaderno de Campo del día de la visita a la asamblea de socios.

---

**Fecha:** 11/02/2012

**Día:** Sábado

**Lugar:** Instalaciones Asociación de Cacaoteros

---

Los saludos entre los miembros son bastante cálidos, incide mucho en este aspecto que todos pertenezcan al mismo cantón. Las conversaciones traen risas, no se ve intención de discusión de alguna idea antes de que el presidente tome la palabra.

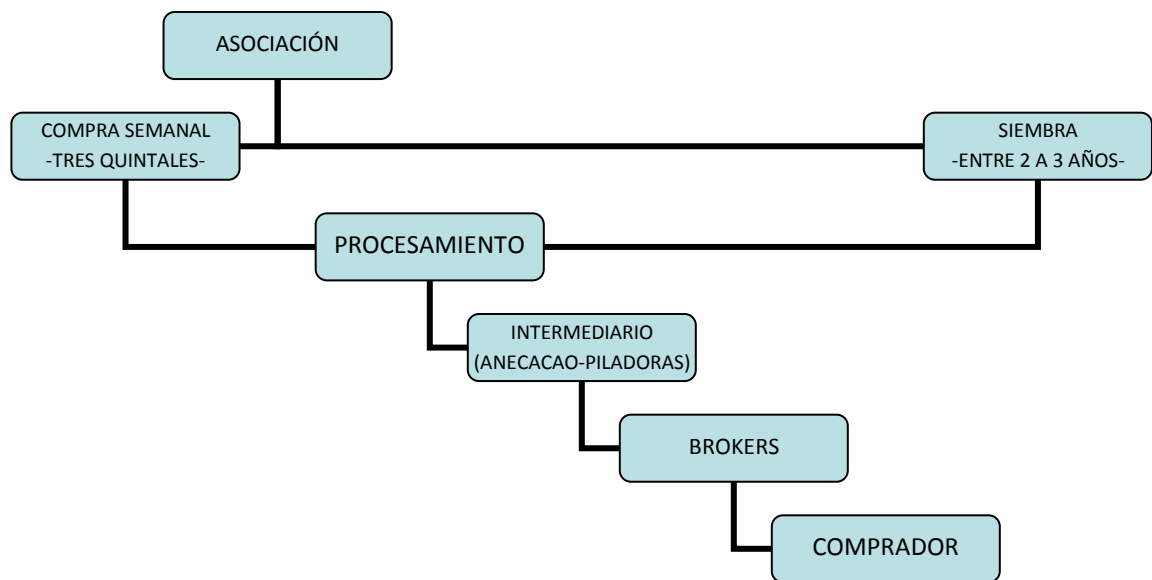
La reunión se llevó a cabo con 19 de un total de 32 socios, ese día se iba a tomar la decisión de seguir o no con un proyecto que una funcionaria de pública de Quito les había ofrecido elaborar para conseguir financiamiento

Es llamativo el nivel de ausentismo pese a que ese día se conocía de la votación sobre la asesoría ya que el punto venía tratándose con anterioridad de acuerdo a lo expresado por la secretaria durante su discurso de los puntos a tratar.

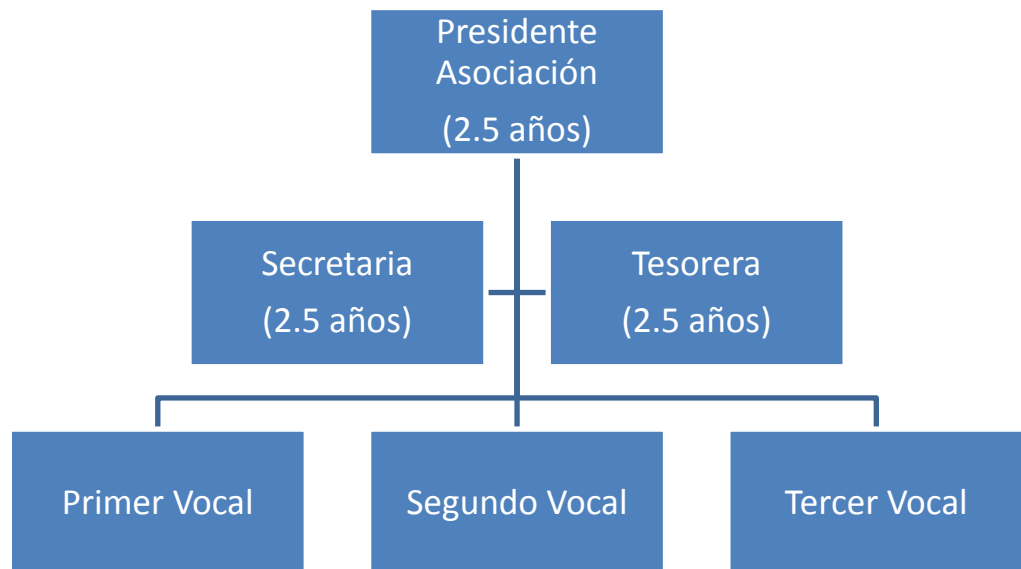
El presidente empieza la reunión hablando de la propuesta de la funcionaria quiteña de elaborar un proyecto. Todos los socios votaban a favor alzando la mano. Uno de ellos, quizá el más adulto de todos, decía esperar que esta vez se haga realidad y que no sea “como siempre” a lo que acompañó un murmullo en manera de aceptación.

Se notó un poco de lo que Rodríguez (2003) llama “legado de frustraciones”

El siguiente punto trataba sobre la cantidad de cacao que se había comprado para procesar en distintos recintos del cantón, habían recolectado en total tres quintales.



Luego se trataron puntos sobre las finanzas de la asociación -las ganancias se reparten por igual- No hubo mayor debate acerca de esto. Todo terminó con mi intervención acerca de las oportunidades que tiene el agro con los préstamos productivos que ofrecía la CFN. Una vez que di a entender que yo podía ayudarles en un proceso así, uno de los socios me preguntó que qué ganaba yo, a lo que respondí que no buscaba réditos económicos sino simplemente ayudar. Desconfianza.



Conversación con varios socios: Se hizo una crítica al presidente por no haber buscado suficientes mercados para acopiar cacao. Pregunté por lo del premio en Francia, mencionó que tenía que ir un miembro de la asociación a recibirlo (fue el presidente de Anecacao quien viajó). Comentaba sobre si era posible que el premio también represente una recompensa económica.

Pregunté a ellos si cualquier socio puede postularse como presidente (sí) y si se lanzarían. No tienen tiempo porque se dedican a otras actividades (trabajadores públicos, dueños de restaurantes, pequeños agricultores). La asociación no es su principal actividad

**Anexo 4:** Fotos de la asociación productora de cacao de Urdaneta.



*Oficina del presidente de la asociación (izquierda), bodega (derecha).*



*Fachada oficinas de la Asociación*





*Parte de la máquina artesanal secadora de cacao*



*Parte de la máquina artesanal secadora de cacao*