

**UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO - EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA – SUBSECTOR
FINANCIERO – DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

ANGELA LUCÍA MURILLO VARÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Facultad de Ciencias y Administración
Maestría en administración
Manizales, 2006**

**UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO - EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA – SUBSECTOR
FINANCIERO – DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

ANGELA LUCÍA MURILLO VARÓN

**Tesis para optar al título de
Magíster en Administración**

**GERMAN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE
Director**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Sede Manizales
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINITRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINITRACIÓN
Manizales, 2006**

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por su amor y bendición.

A mi hija Carol Estefanie, a mi papá, hermanos y sobrinos, por su apoyo, compañía y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de Colombia por llegar al Tolima a coadyuvar en la formación de profesionales y transmitir el conocimiento en pro de la región.

A mi Director Profesor **Germán Albeiro Castaño Duque**, por compartir su saber y por su ayuda para la elaboración de éste documento.

A mis Profesores, Compañeros de estudio y personal administrativo de la Maestría por su colaboración y apoyo.

A los dres. **Werner Rubén Rojas Morales, Dumar Emilio González, Carlos Ignacio Ñuste Ortiz, Luis Alfonso Alcala Romero, José Baudelino Moreno Aron, Maria Nidia González, Jesús Emiro Salguero Osorio, Diego Peña Carvajal, Esperanza Mahecha De Bastidas, Rodrigo Tafur, Graciela Cañas Sánchez, Alirio Cruz Manchola, Edgar Augusto Henao Y Edgar García Nagles**, quienes compartieron su vivencia, experiencia y conocimientos sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito, e hicieron posible cumplir el objetivo del trabajo propuesto.

A todos ellos muchísimas gracias.

SIGLAS

ACI:	Alianza Cooperativa Internacional.
INDESCO:	Instituto de Economía Social y Cooperativa
FOGACOOOP:	Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas
COOPERTIVE:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Social Ltda. COOPERTIVE.
CODETOL:	Cooperativa de Trabajadores de la Educación Oficial del Tolima CODETOL.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE MANIZALEZ

BIBLIOTECA ALFONSO CARVAJAL ESCOBAR
Resumen Trabajo de Grado

CARRERA	Maestría en Administración		
1er Apellido	Murillo	2º Apellido	Varón
Nombre	Angela Lucía		
TÍTULO DEL TRABAJO	UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA – SUBSECTOR FINANCIERO – DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.		
NOMBRE DEL DIRECTOR DEL TRABAJO:	GERMAN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE		
RESUMEN DEL CONTENIDO (ESPAÑOL):			
Los Asociados a las Cooperativas de Ahorro y Crédito además de aportar el capital para constituir la Organización y cumpla su objeto social, se encargan en virtud del principio de la participación democrática de la dirección, gestión, control y Vigilancia de la misma, a tal punto que el Asociado cumple varios roles simultáneos tales como Decisor, ejecutor de políticas y estrategias y beneficiario de las anteriores.			
Al ser el propietario el encargado de la gestión conllevaría de acuerdo a la Teoría de la Agencia a que no existiera asimetría de información, riesgo de hazard moral, ni costos de agencia, sin embargo la investigación nos muestra unos resultados muy interesantes frente al tema.			
ABSTRACT			
The Associates to the Saving and Credit Cooperatives besides contributing the capital to constitute the Organization so that it fulfills their social objective, are in charge of supporting the principle of democratic participation in the direction, management, monitoring and control of the same one, to such point that the Associate fulfills several rolls simultaneous such as director of policies, executor of policies and strategies, and beneficiary of the previous ones.			
As the owner is in charge of the management it will take as along with the Agency Theory, in which I won't be any kind of asymmetry in the information, moral hazard risks or agency expenses neither, although this research shows us some interesting results about this subject.			
PALABRAS CLAVES			
Información, Asimetría de información, riesgo hazard moral, costo de agencia, Cooperativa de ahorro y crédito, confianza.			

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN CONCEPTUAL	10
1.1 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	10
1.2 PRINCIPIOS	11
1.3 VALORES	13
1.4 PERMANENCIA DE LOS PRINCIPIOS QUE INVOLUCRA EL COOPERATIVISMO	15
1.5 VARIABLES DE ÉXITO Y/O FRACASO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	16
1.6 FACTORES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS COOPERATIVAS	17
1.7 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA	19
1.8 ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	21
1.9 TEORÍA DE LA AGENCIA	25
1.10 RELACIÓN ENTRE LOS DOS TEMAS (COOPERATIVAS DE	

AHORRO Y CRÉDITO Y TEORÍA DE LA AGENCIA)	28
1.11 ASPECTO FINANCIERO	30
2. MARCO TEÓRICO.	36
2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR SOLIDARIO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	36
2.2 TEORÍA DE LA AGENCIA, LA APORTACIÓN DE LA NUEVA ECONOMÍA	45
2.3 LA GESTIÓN Y LA TEORÍA DE LA AGENCIA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	50
3. ASPECTOS DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA REFLEJADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	61
3.1 ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN	64
3.1.1 RELACIÓN ASOCIADO – ASAMBLEA GENERAL	64
3.1.2 RELACIÓN ASOCIADO – CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	66
3.1.3. RELACIÓN ASOCIADO – GERENTE	70
3.1.4. RELACIÓN ENTRE EL ASOCIADO Y LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA	72

3.1.5. RELACIÓN ENTRE EL ASOCIADO Y LA JUNTA DE VIGILANCIA	76
3.1.6. RELACIÓN ENTRE PRINCIPALES QUE SIMULTÁNEAMENTE CUMPLEN EL PAPEL DE AGENTES	78
3.1.7. RELACIÓN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENTE	80
3.2 COSTOS DE AGENCIA	81
3.3 RIESGOS DE HAZARD MORAL	92
3.4 MECANISMOS DE SEÑALIZACIÓN	95
3.5 REVISORÍA FISCAL	97
3.6 APORTE PROPOSITIVO	104
3.7 CONCLUSIONES	106
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	114

UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA – SUBSECTOR FINANCIERO – DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como objetivo analizar la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito de Ibagué desde la Teoría de la Agencia, para mirar si en dichas instituciones se presentan los elementos característicos de ella: asimetría de información, costos de agencia y riesgos de hazard moral. Por ello se determinó la necesidad de conocer el mundo de dos Cooperativas que pertenecen al sector solidario de la economía, las que se rigen, entre otros, por los principios de autogestión y solidaridad.

El devenir de la historia del cooperativismo es muy importante. Inicialmente la gestión y administración en las empresas del sector solidario era realizada por personas que no cobraban salario y su desempeño era ejercido sobre la base de la confianza, tenían un bajo perfil, lo que no facilitaba la proyección a nivel de la sociedad y la economía (Hena Hoyos y Diez Villa, 1997).

En los años sesenta (60) hay un gran auge que favorece la integración del sector y la aparición de las organizaciones de segundo grado, (las cuales son consideradas como instrumento de autogestión que actúa en la economía y en las demás decisiones de la sociedad como un complemento que suaviza las consecuencias negativas del modelo capitalista); debido, a que el Estado se interesa por el cooperativismo y expide normas para la regulación de éste, y segundo, hay un cambio en el sistema educativo coadyuvado por el crecimiento del sector en aras a cumplir con el tamaño de la empresa, las exigencias del nuevo entorno, y la idea de construir un vigoroso sector de la economía social cuya cobertura no fuera sólo sobre la cooperativa sino que se aplicara la

autogestión y la democracia a los fondos de empleados, las sociedades mutuales y las empresas comunitarias (Pérez Valencia, 2003-2004).

Las organizaciones cooperativas no son ajenas al contexto político – social del país ni del mundo, es así que los avances y las crisis que estos han sufrido se han reflejado al igual en el sector solidario.

Colombia ha avanzado en la corriente neoliberal con las implicaciones que ésta conlleva, pasó de ser un estado protector a un estado social de derecho, regulado para tal fin, primero con la constitución política de 1986 con sus reformas y posteriormente con su constitución política de 1991, ésta última, además de contener normas que facilitan al Estado implementar políticas tales como: la apertura económica, la flexibilización de las relaciones laborales, la privatización de empresas del estado y la reducción del estado, que permite a éste cumplir con el contexto internacional, contiene en el artículo 58 la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Pese a la obligación del estado de proteger y promover las empresas solidarias, éstas por la educación que han recibido no se abstraen de los términos de competitividad, globalización, alianzas estratégicas, modernización y tercerización que encontramos en las empresas no pertenecientes al sector solidario.

Al estar inmersas las cooperativas de ahorro y crédito en políticas similares a las de empresas de otros sectores, también se filtran en ellas, actividades de corrupción; la cual se ubica en

“una parte significativa de la dirigencia ... se manifestó de diversas formas: autopréstamos, autorización de viáticos excesivos para dirigentes, gerentes y otros funcionarios de alto rango administrativo, en algunos casos con carácter de permanentes; viajes inoficiosos al exterior en comisiones que en nada aportaban al cooperativismo o a las entidades; préstamos institucionales a familiares, amigos o cómplices en negocios; contratos amañados con empresas que sobrevaloraban los servicios y productos; porcentajes por compras a veces innecesarias, de bienes o servicios; ... maniobras electorales basadas en la utilización del poder de

decisión dentro de una estructura cooperativa: compra de votos para las asambleas, aprobación de asignaciones salariales gerenciales muy por encima de los promedios del mercado, a las cuales le añadían otras arandelas, tales como tarjetas de crédito con cupo ilimitado, y poder de orden de gastos que sobrepasaban cualquier lógica de administración de negocios” (Pérez Valencia, 2003-2004, p.66), las que constituyeron una de las causas de la crisis.

Como otra causa de la crisis ha sido señalada: “las prácticas individualistas de personas o pequeños grupos, enfrascados en competencias estériles y perjudiciales. Si mal no se recuerda, desde la década de los ochenta (80) comenzaron a crearse y estructurarse submódulos financieros cooperativos a imagen y semejanza de sus promotores particulares y no como consecuencia de la evaluación de las necesidades de sus beneficiarios y de consensos con la militancia cooperativa” (Confecoop, 2003, p.30).

En la anterior expresión se muestra una preponderancia del factor gestión sobre el factor comunidad, en las relaciones al interior de las empresas del sector, entendido el factor gestión como “el “poder” que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el “hacer” de quienes forman parte de una organización o sistema determinado. Naturalmente, dicho poder, que se expresa en la toma de decisiones, se verifica sólo cuando las personas encargadas del hacer, o sea de la ejecución de las decisiones, cumplen efectivamente las actividades que le han sido ordenadas” (Razeto Migliaro, 2000, p.162).

El hecho de que el desarrollo del sector solidario sea basado en la marginalidad y la complementariedad del “circuito” económico existente en el país, ha desfigurado los rasgos esenciales del cooperativismo, el cual tiene unos principios, que a pesar de que aún se rezan en los estatutos de éstas entidades, se encuentran desfigurados y adaptados, permitiendo la crisis en el sector por falta de una teoría propia que desaprovecha toda la historia del cooperativismo, las potencialidades de éste, la base que es la comunidad para tomar en cuenta la base capital de las

otras empresas y encaminar sus objetivos hacia los mismos de las empresas cuyo factor determinante es el capital (Pérez Valencia, 2003-2004).

Los efectos de la crisis del sector solidario, en las cooperativas de ahorro y crédito se sufrieron en varias fases: la inicial fue las dificultades para la operación de las cooperativas, que generó como reacción del estado la intervención y liquidación, y, de la comunidad el retirarse de esas organizaciones. En la segunda fase, las cooperativas se autoliquidaron o se fusionaron, esto último más para garantizar la permanencia de los dirigentes que por el bien de la base social de las cooperativas (Pérez Valencia. 2003-2004), Pero otras sobrevivieron por la realización de actividades tendientes a superar la crisis y en especial porque al interior de éstas existía la aplicación de mecanismos que le permitieron el control.

Ejemplo de lo anterior encontramos el informe del consejo de administración de una cooperativa, que sobrevivió a la crisis, que expresa:

“ ... consciente de la inmensa responsabilidad que demanda el compromiso adquirido con la sociedad, con los asociados representados ... y ante los continuos cambios en el ambiente de la economía del país, los cuales de una manera directa deterioraron los índices de gestión, administrativos y financieros de la cooperativa, ... en consecuencia se optó por aplicar una severa reestructuración administrativa con el propósito de minimizar costos y gastos e incrementar los niveles de solvencia, eficiencia y productividad. La reducción de la planta de personal era prioritaria en consideración a la disminución del monto de operaciones por el estancamiento de la actividad económica del entorno,...” (Informe Consejo de Administración, Coopertive, 2000).

Como se puede observar del anterior ejemplo, las actividades para lograr superar la crisis son iguales a las que se realizaron en muchas otras empresas del sector privado y aún en empresas del sector público, siendo consecuente con el aspecto educativo que han recibido los cuadros directivos y técnicos del sector solidario; es por ello que Pérez Valencia manifiesta que apareció el lenguaje empresarial cooperativo que llegó a renegar del pasado cooperativo, la esencia del asociado, la relación con la base social y las necesidades y objetivos de ésta, frente a los

términos de eficacia, eficiencia, competitividad, calidad total, cuyo origen no estaba ubicado en la racionalidad y lógica de las empresas de comunidad (2002).

El Factor C, al estar conformado básicamente por los Asociados, y, sus derechos y deberes en las empresas de economía solidaria genera profundas implicaciones organizacionales y sociales, en los niveles de: la dirección, la gestión, la vigilancia y el control, a tal punto que una misma persona puede jugar varios roles simultáneos, tales como decisor de políticas, ejecutor de políticas y estrategias y beneficiario de las anteriores, lo que exige que la organización disponga de garantías que favorezcan el beneficio del colectivo por encima de los intereses personales.

La falta de claridad, respecto al papel de los asociados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, empresas de economía solidaria del subsector financiero, sus responsabilidades, sus facultades, los riesgos éticos y cómo minimizarlos, no hizo posible impedir la impunidad entre quienes fueron culpables de poner a su servicio el proyecto cooperativo enriqueciéndose ilícitamente, a pesar de cómo lo reseña Pérez Valencia se advirtió sobre el grave peligro y deformación del proyecto cooperativo al concentrar los riesgos, al no establecer mecanismos apropiados de control de cartera, al adquirir activos fijos ineficaces e improductivos, al facilitar autopréstamos entre dirigentes, al incrementar la burocracia y los gastos suntuarios (2002).

Por eso dentro del sector la corrupción tuvo dos ejes: primero en la captación de ahorros provenientes del narcotráfico, que se canalizaron para la toma de decisiones y la ejecución de acciones ajenas a las proyecciones sociales y comunitarias de las cooperativas, y segundo en la conexión de algunos directivos de cooperativas con dirigentes políticos, los cuales también permitieron la incidencia en las decisiones y se prestó para que se legitimaran dineros provenientes de negocios dudosos (Pérez Valencia, 2003-2004).

La máxima autoridad administrativa de las empresas del sector solidario, es la asamblea general de Asociados, la cual de conformidad a la ley 79 de 1988 artículo 29, puede ser:

“sustituida por asamblea general de delegados, cuando aquella se dificulte en razón del número de asociados que determinen los estatutos, o por estar domiciliados en diferentes municipios del país, o cuando su realización resultare desproporcionadamente onerosa en consideración a los recursos de la cooperativa” y es quien elige y delega autoridad en el Consejo de Administración.

Si se estudiara la información como una gran escalera, existe un primer peldaño en los Asociados que conforman la Asamblea General de Asociados o en la Asamblea de delegados, la cual se transmite al Consejo de Administración, quien es elegido por la Asamblea, con autoridad y subordinado a las políticas y directrices señaladas por la Asamblea.

Sin embargo, la ley 79 de 1988 en el artículo 35, señala que las

“atribuciones del Consejo de Administración serán las necesarias para la realización del objeto social. Se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos”; asignando de ésta manera un poder a éste por tener el carácter de permanente dentro de la estructura de la empresa para la toma de decisiones, las cuales se pueden alejar de las políticas de la asamblea en aras a cumplir las normas legales o el objeto social y que los asambleístas no lleguen a conocer o cuando las conozcan sean extemporáneas.

Otro escaño para la información en el marco de la gestión en las empresas del sector solidario, es el existente entre el Consejo de Administración y el Gerente, quien es el *“representante legal de la cooperativa y ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración”*, según el artículo 37 de la ley 79 de 1988, y éste es designado por el Consejo de Administración.

Si la información sigue la escalera señalada, se puede deducir que la información que llega hasta el Gerente es igual a la expresada por los asociados en la

Asamblea General o los Asociados a la Asamblea de delegatarios, al Consejo de Administración; porque no existe un punto de interrupción entre estos.

Sin embargo, por lo expuesto por los autores durante la crisis del sector, pareciera que la información que debiendo ser entregada en forma perfecta entre asociados propietarios a asociados-gestores no fuera así, y que ésta se mueve en el campo de la información asimétrica, es decir que los asambleístas tienen una información diferente frente a la información que poseen en el consejo de administración y en la gerencia.

Pérez Valencia señala que la crisis del sector aun pesa sobre las empresas cooperativas que lograron superarla acompañada de la incertidumbre generada primero por el marco jurídico, segundo por el marco económico empresarial y tercero por la dimensión cultural, en especial sobre ésta última manifiesta que no ha cambiado a pesar de los efectos y la historia del cooperativismo en el país, lo que hace que no exista una teoría económica propia que reconozca al sector como una alternativa económica diferente al carácter de complementariedad que actualmente posee (2003-2004).

Por ello se plantea explicar la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito del sector solidario desde la teoría de la agencia, que tiene en cuenta la información asimétrica, el riesgo moral y los costos de agencia; lo cual puede permitir encontrar elementos que al ser implementados en la gestión de éstas organizaciones generen confianza en el sistema cooperativo, el cual por los debacles en el pasado ha perdido cierta credibilidad entre los cooperados, y en consecuencia el sistema por sí mismo pueda sostenerse en el mercado globalizado que no es ajeno al país ni a la ciudad de Ibagué.

El acuerdo cooperativo se encuentra generalmente plasmado en los estatutos de las entidades del sector solidario, y en éste se asignan facultades a las personas

encargadas de dirigir y vigilar a la organización; si las normas que contiene el acuerdo cooperativo son explícitas que permitan la concordancia entre éstas y la realidad, sería posible ejercer un mejor control en aras a que los intereses de los cooperados en general estén bien custodiados y eficientemente manejados, pero si esto no es así los riesgos de hazard moral se pueden incrementar por no existir una cohesión entre lo que la organización con su base comunitaria desea y lo que efectivamente están realizando sus dirigentes.

Específicamente interesa:

- Analizar las asimetrías de la información que se presentan desde los diferentes roles que ejercen los asociados según sus responsabilidades y sus facultades.
- Identificar los costos de agencia que se generan en el conjunto de las relaciones de los Asociados propietarios y los asociados directivos dentro de la organización.
- Analizar el riesgo de hazard moral que se deriva de la relación contractual, de las asimetrías de la información y de los costos de agencia del papel de los asociados, y, su forma de minimizarlos.

Para ello se realizan entrevistas a personas vinculadas a Cooperativas de Ahorro y crédito, quienes tienen la calidad de Asociado, miembro de Asamblea de Asociados, delegado a la Asamblea, miembro del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia, Gerentes con la calidad de representantes legales y funcionarios o empleados de las Cooperativas.

Las entrevistas se analizan teniendo en cuenta las siguientes categorías:

Rol de los Asociados, Mecanismo de señalización, Existencia de Información confidencial, Relaciones de poder, Consecuencias de los grupos, Incentivos y supervisión, Capital versus gestión, Riesgos, Mecanismos para evitar riesgos, con

el fin de verificar la existencia o no de los elementos de la teoría de la agencia: asimetrías de información, costos de agencia y riesgos de hazard moral.

Para así a partir de la teoría de la agencia, determinar y explicar el papel de los asociados en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito de Ibagué, empresas de economía solidaria del subsector financiero, sus responsabilidades, sus facultades, y la minimización de los riesgos de hazard moral.

1. REVISIÓN CONCEPTUAL

1.1. LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito define la cooperativa de ahorro y crédito como

“una organización cooperativa financiera de propiedad de sus miembros y operada por los mismos sin fines de lucro y de conformidad con principios democráticos. Su propósito es el de promover ahorros, usar fondos y prestar otros servicios afines a los miembros y sus familias. Una cooperativa de ahorro y crédito es parte de un sistema financiero cooperativo y se ciñe a los principios operativos de las cooperativas” (Cerdea Gutierrez y Pineda, 2002, p.26).

Como se puede observar en el anterior concepto encontramos los elementos propios de toda cooperativa, la propiedad y la operación o gestión de la cooperativa recae en sus propios miembros, no hay una separación entre propiedad y gestión de ésta; la carencia de ánimo de lucro en la ejecución de las actividades propias de la cooperativa para ser concordante con el objetivo de promover el ahorro por parte de los propietarios de la cooperativa en aras a que los rendimientos de ésta se devuelva en servicios a los mismos miembros propietarios; y ante todo, el sometimiento de la organización cooperativa a los lineamientos señalados en general para el sector financiero, por lo que debe cumplir con las normas establecidas que le dan credibilidad a la organización frente a sus miembros y posibles futuros miembros a asociar.

Esta organización tiene unos principios y valores propios que la distinguen de otras organizaciones que se encuentran en el mercado financiero, los cuales fueron clasificados y adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional ACI, en Manchester el 23 de septiembre de 1995, y son producto de la revisión que hacen las cooperativas del como se enfrentan a los cambios de circunstancias, ya que desde 1970 el entorno de la economía cambia porque se da una expansión de mercado con la apertura económica y la globalización, entre otros; esos

principios y valores además de ser preceptos son directrices sobre la forma de actuar, decidir y verificar que las organizaciones se ciñan a su texto y se observe su espíritu (Ortiz Cardona, 1998).

1.2. PRINCIPIOS

Los principios y valores que a continuación se relacionan son expuestos por Lobo Guerra (2002).

1.2.1. Primer Principio: Afiliación Voluntaria y Abierta: El ingreso y permanencia a una cooperativa depende de la voluntad de la persona interesada en utilizar los servicios de ésta y aquel solo puede estar vedado por los antecedentes de ésta que puedan dañar a la organización, éste principio permite el ingreso de afiliados sin limitaciones de número, al igual que la rotación del capital que permite la capitalización, el asociado tiene la libertad de retirarse y con él el dinero que ha aportado a la organización, y la cooperativa debe prever esta circunstancia para evitar el detrimento económico que podría ocasionar ese retiro.

1.2.2. Segundo Principio: Gestión Democrática por parte de los Asociados: Los miembros son los encargados de definir las políticas, los lineamientos de autoridad y participar activamente en la toma de decisiones que afecta la organización, todos tienen igual derecho de voto “un miembro, un voto”, sin que se tenga en cuenta el aporte económico de cada uno.

1.2.3. Tercer principio: Participación Económica de los Asociados: El capital con que contribuyen los miembros a la cooperativa es equitativo y tiene como objetivo estar al servicio de las necesidades de las personas que integran la organización y por ello sus miembros deben decidir sobre el control y la distribución de éste en forma democrática.

Los aportes al capital lo pueden realizar como capital social irrepatriable, utilización de los servicios de la cooperativa, capitalización limitada de los intereses sobre el capital y creación de fondos especiales a partir de los excedentes.

El control del capital lo realizan al recaer la toma de decisiones sobre los miembros; con el derecho a poseer parte del capital colectivo, como reflejo de la que han obtenido como grupo.

1.2.4. Cuarto principio: Autonomía e Independencia: Como organización la cooperativa para garantizar su objetivo de ayuda mutua y control por parte de sus miembros debe mantenerse libre de la influencia de otras organizaciones e ideologías, aun cuando por sus actividades se relacione con ellas.

1.2.5. Quinto principio: Educación, Capacitación e información: La organización cooperativa ésta obligada a capacitar a sus miembros para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de ésta, asegurar que tengan habilidades para cumplir eficientemente con sus responsabilidades y evitar problemas políticos y de conflicto en la toma de decisiones administrativas.

Además, la capacitación es extensiva al público en general con el ánimo de que conozcan sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

1.2.6. Sexto Principio: Integración entre Cooperativas: se busca que sea “entre cooperativas de la misma actividad económica para organismos de representación y con todo tipo de cooperativas para efectos de servicio integral a los asociados y de fortalecimiento económico del movimiento cooperativo, todo esto como parte de estrategia y de reconversión en un mundo de mayor competitividad y de globalización de la economía”.

Séptimo principio: Interés por la Comunidad: con el agrupamiento se combina la iniciativa económica con base en la igualdad y la ayuda mutua, la cual se refleja en el bienestar de la comunidad que la conforma en principio y en la que la rodea por extensión.

1.3. VALORES

Los valores son parte fundamental de la formación hacia una ética cooperativa que sea practicada por los asociados, en aras a cumplir con las metas de eficiencia y eficacia del bien común y mantener un equilibrio entre el aspecto económico empresarial y el aspecto social de la organización.

Los valores adoptados por la ACI son:

1.3.1. Para la empresa cooperativa: la autoayuda que requiere del conocimiento sobre lo que somos capaces de realizar, las destrezas y debilidades; la democracia entendida como la participación de todos los asociados en las decisiones de la organización; la igualdad manifestado en el principio de la adhesión voluntaria; la equidad consistente en la repartición por igual de los beneficios concedidos por la cooperativa a sus asociados, y la solidaridad relacionada con la capacidad de compartir y ayudar a los asociados en sus necesidades.

1.3.2. Para los asociados: honestidad aplicada a todas las intervenciones que realiza el asociado en la cooperativa; apertura entendida como la capacidad conciliatoria del asociado en aras a que haya mayor entendimiento en las relaciones entre estos y que afectan a la cooperativa; responsabilidad social o conciencia sobre los problemas de la comunidad y atención a los demás mediante la solidaridad.

Los valores y principios adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional no son ajenos a la legislación Colombiana ejemplo de ello son los artículos 5 y 6 de la ley 79 de 1988 cuando señalan:

El primero que las cooperativas deben: permitir el ingreso y retiro en forma voluntaria de los asociados, funcionar con participación democrática, realizar actividades de educación cooperativa, promover la integración económica y social con el sector cooperativo, garantizar la igualdad de derechos y obligaciones sin consideración a los aportes de los asociados, velar que el patrimonio sea variable e ilimitado, establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y promover la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin el desarrollo integral.

Y el segundo cuando les prohíbe: establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas; conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores o preferencia a una porción cualquiera de los aportes sociales; desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos, y transformar la cooperativa en sociedad comercial.

Los anteriores artículos son concordantes con los artículos 4, 6 y 13 de la ley 454 de 1998.

En los estatutos de las cooperativas de Ahorro y Crédito al igual se plasman los valores tanto de la organización como de los asociados y los principios reseñados por la ley y la Alianza Cooperativa Internacional ACI. Ejemplo de ello es el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Social Coopertive (2004), que tiene como valores fundamentales, la honestidad, lealtad, responsabilidad, respeto, tolerancia, solidaridad, libertad, equidad, amistad e integridad y como principios en el artículo 5, la adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por los asociados,

participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

1.4. PERMANENCIA DE LOS PRINCIPIOS QUE INVOLUCRA EL COOPERATIVISMO.

Los anteriores principios y valores adoptados en 1995 no son nuevos en la historia del hombre, es así que quienes realizan estudios sobre cooperativismo los han visto reflejados en documentos de filósofos e intelectuales, como lo reseña Indesco (2003): Sócrates cuando se refiere a las sociedades autosuficientes, Protágoras de abdera al abogar por la igualdad de todos los individuos, Demócrito con la ayuda mutua para el desarrollo de la sociedad, Platón en la República cuando propone una sociedad igualitaria y sin propiedad privada, y Aristóteles como defensor de la economía doméstica, todos ellos antes de Cristo.

Después de Cristo tenemos los padres de la iglesia, las hermandades, quienes fundamentaron su doctrina en la ayuda mutua y la solidaridad con exaltación del trabajo material; Tomás Moro que propone una sociedad fundada en la igualdad, trabajo y democracia sin propiedad privada; La gran logia de Londres comprometida con la solidaridad, la ayuda mutua y los principios liberales; Francisco Babeuf, quien encabezó la conspiración de los iguales; William Godwin quien propone una sociedad igualitaria, sin estado y sin propiedad privada, fundamentada en pequeñas comunidades; Robert Owen considerado como pionero del socialismo quien inicia la propuesta cooperativa como alternativa a la sociedad capitalista, influencia un movimiento cooperativo y constituye tiendas cooperativas; Charles Fourier quien aboga por la asociación libre de los ciudadanos a través de los falansterios, William Thompson plantea la necesidad de que sindicatos y cooperativas busquen una nueva sociedad.

Los principios del cooperativismo se reflejan en varias obras tales como: Justicia Social de William Godwin, La teoría de los cuatro movimientos de Charles Fourier, Distribución de la riqueza de William Thompson, El libro del pueblo de Roberto Lamennais, La organización del trabajo de Luis Blanc, Viaje a Icaria de Etienne Cabet, Unión Obrera de Flora Tristan, El Único y su propiedad de Max Stirner, El Manifiesto Comunista de Carlos Marx y Federico Engels, El problema campesino en Francia y Alemania de Federico Engels, La encíclica Rerum Novarum del Papa León XIII, La encíclica Quadragesimo Anno del Papa Pío XI, la Encíclica Mater et Magistra del Papa Juan XXIII, Bases del Cooperativismo de Carlos Uribe Garzón, La economía descalza de Manfred Max Neef, El movimiento cooperativo colombiano e iberoamericano de Francisco Luis Jiménez y en los periódicos Cooperative Magazine editado por partidarios de Roberto Owen, The Cooperator del médico inglés Willam King, y L'Européen creado por el dirigente social francés Benjamin Buchez.

1.5. VARIABLES DE ÉXITO Y / O FRACASO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

A raíz de la crisis que afectó al sector cooperativo en los años 98 y 99 en Colombia se han realizado estudios para encontrar elementos comunes de éxito en las organizaciones que lograron superar la crisis y aquellos elementos que contribuyeron al fracaso y liquidación de muchas.

Entre las variables comunes al éxito Hernández encontró: el liderazgo, los principios y valores, la segmentación de mercado, disciplina financiera, acogimiento a los mecanismos de gestión empresarial (2002), tanto en las cooperativas de Colombia como en otras de América Latina.

Dentro del liderazgo se tiene en cuenta el papel de los gerentes de cooperativas quienes deben trabajar en mejorar sus calidades para liderar la organización y a los cooperados (Pinzón Schneider, 2003), la toma de decisiones, su naturaleza y la relación entre la decisión e información derivada de la importancia de la calidad de ésta última (Cabal Escandon, 2003).

A pesar de que los principios y valores son un elemento común de éxito, en las cooperativas de ahorro y crédito los asociados no deben olvidar que ésta clase de organización es una entidad financiera y como tal debe cumplir objetivos similares a las empresas financieras con ánimo de lucro y someterse a normas aplicables a éstas para ganar confianza en sus asociados.

Como variables de fracaso se tiene: falta de capitalización, la información financiera confusa, tasas de interés inadecuadas, imagen pública deficiente, operaciones fiscales indisciplinadas, criterios rígidos de análisis de préstamos y la filosofía social predominando en la filosofía empresarial, pero estas pueden ser atacadas mediante el control de la morosidad, provisiones adecuadas para pérdidas de préstamos, capital institucional suficiente, mantenimiento de reservas de liquidez adecuadas y manejo apropiado de activos y pasivos para así contribuir al desarrollo y crecimiento de una cooperativa de crédito (Cerdea Gutiérrez y Pineda, 2002).

1.6. FACTORES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS COOPERATIVAS.

Los factores de productividad en las cooperativas, son iguales a los factores de productividad de otras organizaciones que no están inmersas en el ámbito cooperativo, sin embargo en las cooperativas se distingue el factor comunidad de los factores: trabajo, productividad, tecnología, financiación, materiales de producción y gestión; el factor comunidad es el de mayor relevancia al interior de esta clase de organización porque unido con los otros le permite distinguirla de otras al darse unos principios y características propias, entre ellos los más importantes parecen ser:

“ Asociación de personas, promoción eficiente del asociado, manejo democrático y participación del asociado, autonomía e independencia, identidad y unidad, educación, distribución justa de los beneficios, cooperación nacional e internacional” (Ake Book, 1992, p. 10), todos ellos dirigidos a fortalecer a la organización y trasladar esos beneficios a sus participantes.

El factor comunidad identificado como la colectividad que se reúne alrededor de un Acuerdo Cooperativo y tras unos objetivos basados en el principio de la Solidaridad, debe ser el preponderante para que no se desvirtúe el concepto cooperativo en la organización.

La ley 79 de 1988 regula sobre el régimen económico de las cooperativas en sus artículos 46 a 56 y en especial señala:

El patrimonio de las cooperativas está constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Los aportes sociales de los asociados quedan afectados desde su origen a favor de la cooperativa como garantía de las obligaciones que ésta contraiga y ninguna persona natural puede tener más del diez por ciento de los aportes sociales de una cooperativa y ninguna persona jurídica puede tener más del cuarenta y nueve por ciento de los mismos.

Si del ejercicio resultare excedentes se aplicaran en primera instancia a compensar pérdidas de ejercicios anteriores, sino las hubiere, se destinan: un veinte por ciento para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales, un veinte por ciento para el fondo de educación y un diez por ciento para el fondo de solidaridad, el remanente puede ser aplicado de acuerdo a los estatutos a destinarlos a la revalorización de aportes, a servicios comunes y seguridad social, retornarlo a los asociados en relación con el uso de los servicios o destinándolos a un fondo para amortización de aportes de los asociados.

1.7. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran definidas por la ley 458 de agosto 4 de 1998 las cuales tienen éstas características: son organismos cooperativos especializados; adelantan actividad financiera exclusivamente con sus asociados, están sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, deben acreditar y mantener de manera permanente un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a quinientos millones de pesos, los aportes sociales no se pueden reducir con respecto al valor anterior, ni devolver aportes cuando sean necesarios para cumplir los límites sobre margen de solvencia (artículos 41 –43).

El decreto 1840 de 1997 en los considerandos reconoce que las cooperativas de ahorro y crédito cumplen una importante labor social y de interés público que han tenido un crecimiento acelerado en aspectos tales como activos, captaciones y patrimonio, el cual debe ser acompañado de reglas que garanticen un desarrollo sostenible, estable y sólido para fomentar la confianza de los asociados ahorradores, para ello se creó, entre otros, el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACCOOP, cuyo objeto consiste en la protección de la confianza de los depositantes y ahorradores de las entidades cooperativas inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica e impidiendo injustificados beneficios económicos o de cualquier otra naturaleza a los asociados y administradores causantes de perjuicios a las entidades cooperativas (decreto 2206 de 1998).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están autorizadas por el artículo 49 de la ley 454 de 1998 para adelantar las siguientes operaciones:

- “1. captar ahorro a través de depósitos a la vista, a término, mediante la expedición de CDAT o contractual.*
- 2. Otorgar créditos.*
- 3. Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y empleados.*
- 4. Celebrar contratos de apertura de crédito.*
- 5. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.*
- 6. Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de título.*
- 7. Emitir bonos.*
- 8. Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades. En todo caso, en la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.*
- 9. Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrado con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.*
- 10. Las que autorice el Gobierno Nacional.”*

A pesar de que existe una descripción taxativa de las actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito, la Superintendencia de la Economía Solidaria expidió la circular externa 001 de 1999, que fija una interpretación lógico objetiva sobre las operaciones de captación de ahorros, ahorro permanente y ahorro programado, que no se encuentran incluidos en el artículo anterior, al señalar que todo depósito de ahorro sin consideración al nombre otorgado queda comprendido dentro de la actividad financiera dentro del concepto de ahorro a la vista o a término, sin embargo, por disposición legal el aporte de los asociados no puede ser considerado como ahorro y esto debe ser informado a los asociados (Guarín Torres y Sarmiento, 2002).

Las operaciones de crédito deben evitar la concentración individual de riesgos, y se considera que hay concentración cuando se celebran con una misma persona natural o jurídica, directa o indirectamente, operaciones activas de crédito, que conjunta o separadamente excedan el diez por ciento del patrimonio técnico de la

entidad, si la única garantía de la operación es el patrimonio del deudor, el cual puede ser hasta del quince por ciento cuando cuenten con garantías suficientes.

El artículo 50 de la misma ley autoriza a las cooperativas de ahorro y crédito a invertir en:

“1-. Entidades vigiladas por la superintendencia de la Economía Solidaria, por la Superintendencia Bancaria o por otros entes estatales, diferentes de cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito.

2-. Entidades de servicios financieros o de servicios técnicos o administrativos, con la sujeción a las reglas establecidas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

3-. En sociedades, diferentes a entidades de naturaleza cooperativa a condición de que la asociación sea conveniente para el cumplimiento de su objeto social, de conformidad con el artículo 11 de la ley 79 de 1988 y hasta por el diez por ciento de su capital y reservas patrimoniales.

4-. En bienes muebles e inmuebles con sujeción a lo establecido para los establecimientos de crédito”.

Los párrafos del artículo en mención señala las siguientes limitantes a las inversiones: *a) no pueden superar el ciento por ciento de sus aportes sociales y reservas patrimoniales excluidos los activos fijos sin valorización y descontadas las pérdidas acumuladas, b) tampoco el cien por ciento del patrimonio técnico, c) no pueden desvirtuar el propósito de servicio ni el carácter no lucrativo de la actividad y sino existiere ese propósito se debe enajenar la respectiva inversión, y d) no pueden realizar aportes de capital en sus entidades socias.*

1.8. ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La ley 79 de 1988 señala a quien corresponde la administración de las cooperativas de ahorro y crédito legal e igualmente lo contemplan los estatutos de éstas y corresponde a: la Asamblea general, el consejo de administración y el Gerente, y para la vigilancia cuenta con una Junta de Vigilancia y un Revisor Fiscal, sin perjuicio de la inspección y vigilancia que ejerce el estado; las actas de

las reuniones debidamente firmadas y aprobadas constituyen prueba suficiente sobre los hechos que consten en ellas.

Sobre cada uno de ellos expresa la ley antes mencionada:

1.8.1. La Asamblea General: es conformada por todos los asociados hábiles, inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los estatutos o reglamentos, es el órgano máximo de administración y sus decisiones son de obligatorio cumplimiento si se adoptaron de conformidad a las normas legales y estatutaria.

La asamblea puede ser conformada por todos los asociados hábiles o por los delegados elegidos por aquellos en un número no inferior a veinte y por el periodo señalado en los estatutos con el procedimiento reglamentado por el consejo de administración, ésta última figura se da cuando se dificulta la reunión por el número de asociados determinados por los estatutos, o por estar domiciliados en diferentes lugares del país o la reunión resulte onerosa para las condiciones de la cooperativa. Las dos figuras son excluyentes entre sí, si se da la asamblea general no se puede dar la asamblea de delegados.

Las reuniones pueden ser ordinarias o extraordinarias, la primera se realiza dentro de los primeros tres meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares, las extraordinarias se realizan en cualquier época del año para tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente asamblea ordinaria y sólo se pueden tratar en ella los asuntos para la cual fueron convocadas y los que se derivan estrictamente de éstos.

La asamblea ordinaria o extraordinaria por regla general, es convocada por el consejo de administración, sin embargo, la junta de vigilancia, el revisor fiscal o un

quince por ciento de los asociados puede realizar la convocatoria a asamblea general ordinaria cuando el consejo no la realice y las extraordinarias cuando sea desatendida la petición por parte del consejo.

El quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas en la asamblea es la mitad de los asociados hábiles o de los delegados convocados; si dentro de la hora siguiente no se ha reunido el número anterior de asociados, la asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número de asociados no inferior al diez por ciento del total de asociados hábiles ni al cincuenta por ciento del número requerido para constituir una cooperativa.

Las decisiones se toman por mayoría absoluta de los votos de los asistentes, excepto las relacionadas con reforma de estatutos, fijación de aportes extraordinarios, amortización de aportes, transformación, fusión, incorporación y disolución para la liquidación para lo que se requiere el voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes. El voto es uno por cada asociado y las personas jurídicas que formen parte de la cooperativa votarán a través de su representante legal.

Las elecciones de órganos o cuerpos plurales se hace mediante los procedimientos y sistemas señalados en los estatutos o reglamentos, sin embargo cuando se adopte el sistema de listas o planchas se aplicará el sistema de cociente electoral.

La asamblea general establece las políticas y directrices de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social, elige los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia, al revisor fiscal y su suplente y establece su remuneración.

1.8.2. El Consejo de Administración: es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general, el número de

integrantes, el período, las causales de remoción, renovación parcial de sus miembros y atribuciones necesarias para la realización del objeto social son señaladas en los estatutos o reglamentos. En el consejo de administración recae las atribuciones implícitas que no esta asignadas a otros órganos de la cooperativa.

Los miembros del consejo de administración están obligados a actuar en función de los intereses de la cooperativa, en especial las personas naturales que actúan como representantes legales de personas jurídicas que son asociadas a la cooperativa.

1.8.3. El Gerente: Es la persona natural que por designación del consejo de administración para el periodo y de conformidad a los requisitos establecidos en los estatutos tiene la representación legal de la cooperativa.

Es el encargado de ejecutar las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración.

1.8.4. Junta de Vigilancia: esta integrada por tres o menos asociados hábiles con sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General, su periodo y causales de remoción estarán señaladas en los estatutos o reglamentos, es la encargada de velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos; informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a los organismos de vigilancia del estado sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto se deben adoptar; rendir informes a la asamblea general; hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes; conocer los reclamos de éstos con relación a la cooperativa y transmitirlo al órgano competente para su solución; solicitar la aplicación de sanciones a los

asociados cuando haya lugar a ello y las demás señaladas en los estatutos que se refieran al control social y no estén asignadas al revisor fiscal.

1.8.5. Revisor Fiscal: Es un contador público con matrícula vigente que no sea asociado de la cooperativa, es nombrado por la asamblea general con su respectivo suplente y las funciones son señaladas en los estatutos o reglamentos de la cooperativa y se determinan teniendo en cuenta las atribuciones señaladas a los contadores públicos en las normas que regulan el ejercicio de la profesión, así como en aquellas que exigen de manera especial la intervención, certificación o firma de dicho profesional.

1.8.6. La Superintendencia de la Economía Solidaria: es un organismo estatal de carácter técnico, encargado de ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las cooperativas de ahorro y crédito entre otros, para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en los propios estatutos; proteger los intereses de los asociados y supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo de estas entidades; velando por la preservación de la naturaleza jurídica en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características especiales, y la correcta aplicación de sus recursos.

1.9. TEORÍA DE LA AGENCIA

Una de las teorías que explica la noción de racionalidad limitada aceptada por el neoinstitucionalismo es la teoría de la agencia y entre las características que la identifican según Ayala Espino:

“introduce explícitamente el papel de las restricciones contenidas en las reglas y contratos que gobiernan el intercambio, (entiéndase aquí la relación principal – agente), reconoce la existencia de información asimétrica, (aplicable a la relación agencia – principal, riesgo moral) y acepta el papel de las acciones colectivas, la organización de los grupos sociales y las coaliciones sociales (teoría de la acción

colectiva, teoría de la elección social y teoría de las decisiones)”(1999, p. 44-45), aunque, éstas últimas no serán objeto de desarrollo en este trabajo.

1.9.1. contrato: es un acuerdo entre las partes, y en el marco de la teoría de la agencia según Williamson su “principal intención es ajustar los incentivos para desalentar incumplimientos y otras formas de riesgo moral”(1985, citado en Carroll y Teece, 2000, p. 56), en el cual una parte se denomina principal y la otra agente; el principal contrata al agente para la realización de tareas de las cuales no se puede encargar directamente por imposibilidad o porque no tiene las habilidades y conocimientos, generando una separación entre la propiedad y la gestión de la organización.

Para lograr la máxima utilidad según Jensen y fama se recurre a elementos como la supervisión o los incentivos que son catalogados como costos que asume el principal quien es el propietario, para que el agente realice la labor encomendada, es decir la gestión, la supervisión esta relacionada con la función de control y el incentivo con la función de ejecución dentro de la organización (1983, citado por Cuesta Cabot, 1998).

Esta clase de contrato en la legislación colombiana puede estar regulado por normas laborales, comerciales o civiles, sin embargo al interior de las organizaciones las más utilizadas son las laborales con incentivos variables que dependen del mayor o menor rendimiento obtenido en un periodo determinado por la organización.

1.9.2. Asimetría de la información: se da esta figura cuando la información que circula entre las partes que se relacionan no es idéntica, la distribución de la información disponible entre los agentes que operan al lado de la oferta y de los agentes que operan al lado de la demanda difiere en proporción, lo que es determinante en la formación del precio (Perrotini, 2005).

La asimetría de la información se refleja en los mecanismos de señalización que consisten en la manifestación de cualidades del bien, servicio o persona, en el mercado que le permite diferenciarse de los demás, la efectividad del señalamiento depende de que su costo sea heterogéneo para cada uno de los que envía las señales, que permita al interesado valorar las diferencias entre ellos. Un ejemplo de esto se da en el momento de elegir entre dos personas en la que una presenta entre sus estudios o experiencia mayores niveles frente a otra que carece de éstos.

No hay asimetría de información sino una falta de ésta cuando el mecanismo para escoger determinado bien, servicio o persona se realiza mediante la selección adversa, que se configura en el momento en que dos elementos o servicios de diferente calidad se muestran en el mercado como iguales, pero en la realidad no lo son y se adquiere en consecuencia por mayor valor el de menor calidad.

1.9.3. Riesgo moral: son aquellas acciones o esfuerzos que realizan las partes que interactúan en virtud del contrato “para ajustar de facto la distribución del superavit en el marco de los términos del acuerdo” (Carroll y Teece, 2000) y que están relacionadas con el interés propio.

Las situaciones de riesgo moral se dan cuando: el interés del agente difiere del interés del propietario de la organización, existen condiciones que alinean los intereses de los gerentes, por una parte y de los propietarios por otra, y hay información asimétrica difícil de verificar (Cuesta y Cabot, 1998). Un ejemplo para evitar el aprovechamiento de información son las normas que existen para los empleados de las entidades estatales que prohíben realizar gestiones que se deriven de las funciones que desempeñaban al interior de la entidad durante el año siguiente al retiro de éstas.

Otro factor que puede incidir en el riesgo moral es la diferencia del grado de aversión al riesgo que exista entre las partes contratantes, ya que si una de ellas es más arriesgada que la otra, ésta última puede temer el fracaso de sus intereses, que puede conllevar a incrementar los costos de agencia.

1.9.4. Costos de agencia: son aquellos en que incurren las partes al celebrar el contrato y que están relacionados con los incentivos y la supervisión realizadas por los propietarios y los gastos de compromiso a cargo del agente que se reflejan en garantías o avales sobre el desempeño de la actividad contratada.

Jensen y Meckling expusieron que *“Los costos de agencia varían con las inclinaciones del directivo, con los costos de vigilar o llegar a un compromiso, con el costo de medir el rendimiento, el costo de diseñar un contrato incentivador y el de reemplazar a la dirección de la empresa”*(1976, citado por Cuesta y Cabot, 1998).

1.10 RELACIÓN ENTRE LOS DOS TEMAS: (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y TEORÍA DE LA AGENCIA)

El sector de la economía solidaria subsector financiero, por los principios que lo regulan y la crisis que al interior de aquel se ha presentado a lo largo de los años de surgimiento y crecimiento dentro de la economía del país, ha sido objeto de innumerables investigaciones, pero, con respecto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Ibagué no se encontró investigaciones que las relacione con los aspectos de información asimétrica, costos de agencia y riesgos de hazard moral señalados en la teoría de la agencia.

En especial, y aunque no se refiera a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ibagué, se resalta la investigación que trata sobre la aplicación de la teoría de la agencia y la teoría del servidor en cooperativas del sector agrario del país de Gales, motivado por

“la necesidad de estudiar la relación socios-gerencia, o si se quiere, de forma más amplia, la relación entre la dimensión social y la dimensión empresarial de estas organizaciones, para lo cual se han utilizado los planteamientos de la Teoría de la Agencia y de la Teoría del Servidor, con idea de identificar cuál de los dos modelos teóricos se ajusta mejor a la realidad del cooperativismo agrario, cuya conclusión fue que en ellas se constata una clara y fuerte relación entre comportamiento e identificación con la empresa, de forma que cuanto mayor es la identificación del gerente, más se acerca el comportamiento de éste al modelo del servidor; y viceversa, es decir, cuanto menor es su identificación, más se aproxima su comportamiento al arquetipo del agente.” (Vargas Sánchez, 2005).

Con relación a la teoría de la agencia desarrollada a partir de las relaciones contractuales que surgen para regular las relaciones entre propietarios y directivos, “reconociendo una separación efectiva de fuerzas” (Castaño Duque, 2001), entre ellos con divergencia de intereses y objetivos; las investigaciones encontradas se plantean desde esa división de perfiles, es decir la diferencia entre propietarios y directivos, y no se ha planteado desde la perspectiva de la persona que además de cumplir el rol de propietario cumple el rol de directivo, que existen otros propietarios y otros directivos, cuyos objetivos pueden ser contrarios o semejantes.

Salvo contadas excepciones, las personas que ejercen la dirección en las empresas del sector solidario – subsector financiero – cooperativas de ahorro y crédito pertenecen al grupo de propietarios de las mismas; y es por ello que antes de la crisis del sector para los años 90´ se contaba con pocos mecanismos de control; pero hoy es del interés de la Superintendencia de economía solidaria aplicar las leyes que establecen mecanismos donde se proteja además del ahorro de los cooperados, “ la protección del derecho de asociación que se ve concretado en la participación de un acuerdo solidario con base en el cual se regulan las relaciones entre la persona jurídica solidaria y sus asociados” (Lozano Pardo, 2003).

1.11. ASPECTO FINANCIERO

Una de las diferencias entre las cooperativas de ahorro y crédito y otras organizaciones del sector financiero, es el ánimo de lucro, y la falta de éste en las primeras se presume, primero cuando “se establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación la del remanente patrimonial” y segundo se

“destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor al” (ley 79 de 1988 artículo 4).

La Cooperativa debe señalar en sus estatutos la “constitución e incremento patrimonial; reservas y fondos sociales, finalidades y formas de utilización de los mismos” así como la “forma de aplicación de los excedentes cooperativos” (ley 79 de 1988 artículo 19 numerales 9 y 11).

Como ya se expresó el Estado ejerce la vigilancia sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante la Superintendencia de la Economía Solidaria – SES – y ésta expidió la Circular Básica Contable y Financiera 2004 en la que señala una serie de normas relacionadas con las inversiones, cartera de créditos, cartera por venta de bienes y servicios, activos diferidos, bienes recibidos en pago, castigos de activo, aportes sociales, controles de ley, gestión y administración del riesgo de liquidez, entre otros, de los cuales se resalta los siguientes:

1.11.1. Inversiones: La Circular Básica Contable 2004 de la SES, señala al igual que la ley 454 de 1998 que las Cooperativas de Ahorro y Crédito no pueden realizar inversiones superiores al 100 por ciento de sus aportes sociales, reservas y fondos patrimoniales; las inversiones en valores o títulos de deuda y valores o títulos participativos que conforman los portafolios deben ser valoradas o estimadas en su precio justo, de manera mensual, teniendo en cuenta los criterios

de objetividad (técnicos y profesionales), transparencia y representatividad (resultado verificable y representativo de los derechos incorporados en el respectivo título), evaluación y análisis permanente (mirar las condiciones de mercado, de los emisores y de la respectiva emisión), y profesionalismo (experto prudente y diligente que verifique que el precio refleje el monto que se recibiría por su venta).

Al realizarse una inversión ésta debe ser clasificada en el momento de su adquisición, o para el caso de las inversiones disponibles para la venta en el momento de la fecha de vencimiento del plazo en que fue clasificada como tal.

Esas inversiones pueden ser clasificadas en inversiones negociables, inversiones para mantener hasta el vencimiento e inversión disponible para la venta, las cuales pueden ser reclasificadas por orden de la SES cuando el título no este clasificado correctamente, o por la entidad cooperativa en el caso de las inversiones para mantener y clasificarlas como inversiones negociables cuando haya un deterioro significativo en las condiciones del emisor, de su matriz, de sus subordinadas o vinculadas; cambios de regulación que impidan el mantenimiento de la inversión; procesos de fusión que conlleve la reclasificación o en aquellos casos autorizados por la SES. Y las inversiones disponibles para la venta para ser clasificadas como inversiones negociables o a inversiones para mantener hasta el vencimiento, cuando se cumpla el plazo señalado para la venta; el inversionista pierda su calidad de matriz; haya cambio de regulación o sea autorizado por la SES.

Señala la Circular la obligatoriedad de revelar en las notas a los estados financieros de cada ejercicio contable la información de las clasificaciones y valoraciones efectuadas, esta información debe estar disponible para los asociados de forma que puedan conocer permanentemente el valor de mercado de las inversiones que conforman el portafolio.

1.11.2. Cartera: La Circular Básica Contable y Financiera 2004 de la SES, consagra los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo crediticio en la cartera de créditos. El crédito entendido como la operación que es autorizada por los estatutos de la entidad en diferentes modalidades, otorgado y desembolsado por la entidad exclusivamente a favor del Asociado, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, operación por la cual la entidad asume la posibilidad de una pérdida, es decir que el deudor entre en dificultades de pago y por ello se vea afectado el capital de la Cooperativa.

La Entidad debe informar al deudor potencial las condiciones en que se otorga el crédito y evaluar el riesgo.

Para otorgar el crédito la Cooperativa tiene en cuenta los siguientes criterios: capacidad de pago; solvencia del deudor; liquidez, valor, cobertura e idoneidad de las garantías; información comercial, que se obtiene a través de las centrales de riesgo, las cuales pueden no ser consultadas en caso de que las operaciones sean inferiores a veinte salarios mínimos mensuales legales vigentes, o treinta salarios mínimos cuando el pago sea por descuento por nómina.

Para la evaluación del crédito que debe ser en forma permanente además de los anteriores criterios se tiene en cuenta: servicio de la deuda y cumplimiento de los términos pactados; el número de veces que el crédito ha sido reestructurado y la naturaleza de la respectiva reestructuración; y el costo, requisitos jurídicos y plazo de las garantías.

El riesgo o posibilidad de pérdida se califica de acuerdo a los siguientes niveles: riesgo normal o categoría A, aquel que denota una estructura y atención apropiada; riesgo aceptable o categoría B, son aquellos aceptablemente atendidos y protegidos, pero que tiene debilidades que pueden afectar la capacidad de pago del deudor; riesgo apreciable o categoría C, es aquel que presenta insuficiencia en

la capacidad de pago del deudor o en el flujo de caja del proyecto y que compromete el recaudo de la obligación; riesgo significativo o categoría D es cuando el pago del crédito es altamente dudoso; y riesgo de incobrabilidad o categoría E, es aquel donde el riesgo esta al máximo de efectuarse.

De acuerdo a la clase de crédito y la edad de vencimiento se establece la categoría del riesgo, además la categoría esta influenciada por la regla de arrastre cuando se refiere a varias clases de créditos del mismo deudor.

Para efectos de la protección de la cartera de crédito las Organizaciones tienen que constituir una provisión general del uno por ciento sobre el total de cartera de créditos bruta, sin embargo cuando se trate de cartera cobrable por libranza la provisión puede constituir el cero punto cinco por ciento y una provisión individual a cargo de los aportes de cada asociado deudor con respecto a su propia deuda.

En aras de constituir esa provisión la Cooperativa puede en Asamblea general optar por una reserva formada por los excedentes cooperativos, cuya valor puede ser igual o superior al señalado por la ley.

1.11.3. Aportes: Es la cuota de dinero, especie o trabajo que cada Asociado ha pagado a la Cooperativa, el cual puede ser ordinario, extraordinario, amortizado o voluntario y que queda directamente afectado desde su origen a favor de la entidad solidaria como garantía de las obligaciones que se contraigan con ella, pero estos no sirven de garantía para las obligaciones de la entidad cooperativa como tal.

Aporte social es aquel establecido de conformidad con los estatutos y se constituye para protección del patrimonio que no puede ser reducido en ningún momento durante la vida de la organización, este valor puede ser establecido en salarios mínimos mensuales legales vigentes para que cada año se realice el

aumento del I.P.C. según la norma, aunque en la cooperativa de ahorro y crédito puede ser señalado en valores absolutos.

El aporte individual es aquel valor aportado por cada Asociado, el cual puede ser obligatorio o voluntario, estos no pueden ser devueltos parcialmente, ni se pueden cruzar con deudas hasta tanto el Asociado no se retire de la Cooperativa.

Los aportes sociales se devolverán siempre y cuando no hagan parte del aporte mínimo no reducible en los siguientes casos: retiro del Asociado; se supere el tope autorizado por la ley; haya amortización o readquisición de aportes por parte de la Cooperativa; libere aportes voluntarios parcial o totalmente y liquidación de la entidad.

Sin embargo, el aporte de un Asociado puede ser retenido cuando haya resultados negativos en la Organización, en caso de que el Asociado se retire voluntariamente, sea excluido o fallezca.

1.11.4. Excedentes: El excedente entendido como “la diferencia entre los ingresos operacionales mas no operacionales menos los costos y gastos operacionales y los no operacionales de un ejercicio anual de acuerdo con el desarrollo del objeto social teniendo en cuenta los acuerdo o pactos cooperativos” (circular básica contable y financiera 2004, p. 204).

La ley 79 de 1988 señala la destinación de los excedentes en los artículos 54 y 55, los cuales si no se requieren para compensar pérdidas de ejercicios anteriores, o para restablecer la reserva de protección de aportes sociales, se pueden repartir de la siguiente forma:

Un cincuenta por ciento distribuido así: veinte por ciento para la reserva de protección de aportes sociales, veinte por ciento para el fondo de educación y diez por ciento para el fondo de solidaridad.

Y el restante cincuenta por ciento puede ser destinado para la revaluación de aportes, el cual no puede ser superior al IPC certificado por el DANE; para servicios comunes y seguridad social; para retornar al asociado en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo; para destinar a un fondo para la amortización o readquisición de aportes de los asociados el cual no puede superar el 49% para que pasen a ser de propiedad de la Cooperativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR SOLIDARIO – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Los circuitos económicos que se configuran a partir de la difusión de relaciones económicas dentro de una sociedad determinada, están conformados por sectores que se identifican por algún tipo de relación definida y es así como se permite diferenciar teóricamente más que empíricamente tres sectores: el sector solidario, el sector de intercambios y el sector regulado, porque generalmente las empresas actúan en momentos determinados como integrantes de cada sector (Razeto Migliaro, 1991).

El sector solidario conformado por los sujetos, actividades y flujos económicos que realizan actividades de cooperación (Razeto Migliaro, 1991), tiene como “objetivo operacional la satisfacción conjunta de necesidades complejas” (Razeto Migliaro, 1994, p. 192), las cuales han sido manifestadas y priorizadas en el grupo para ser satisfechas en forma colectiva, el recurso que se involucra para la satisfacción de esas necesidades es de todos los dueños de la organización solidaria, lo que no es ajeno a las empresas del sector solidario especializadas en la captación de dineros de sus asociados y la colocación entre ellos mismos, como es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito.

En la ley colombiana las cooperativas también son consideradas empresas asociativas cuyo objeto es producir o distribuir conjuntamente y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (ley 79 de 1988, artículo 4), es decir,

“las cooperativas, como organizaciones sociales y empresariales responden a las exigencias de la eficiencia económica y a la ética de la solidaridad y la democracia. Desde luego, hay que entender, que con bastante frecuencia los principios de la eficiencia económica, en términos de rentabilidad se imponen

sobre la gestión democrática y los deberes de la solidaridad.” (Fajardo Rojas, 2003).

Conserva también el cooperativismo rasgos esenciales de un fenómeno unitario, tales como la autogestión y asociación que lo dotan de personalidad propia que le permite gozar de consenso moral para poderse expandir, aunque históricamente ha presentado limitaciones tanto en el plano político como en el económico que le han impedido imponerse como sujeto histórico autónomo con capacidad de dirigir cambios (Razeto Migliaro, 1991).

El proceso de formación del cooperativismo coincide con el capitalismo, y es por ello que se puede ver varias tendencias del cooperativismo en los circuitos económicos del lugar donde se desarrolla su actividad, en la primera de ellas, éste tiene un papel complementario y accesorio a las grandes empresas; en la segunda, refuerza los valores (mutualistas y solidarios) y fines (de cooperación y reforma económica) para tener un carácter testimonial, y en la tercera, se muestra como un sector económico integrado que refuerza su forma de ser y facilita su inserción en el mercado mediante instancias de intermediación (Razeto Migliaro, 2000).

Los teóricos, como Pérez Valencia Gonzalo, han sustentado que el sector solidario en el país tiene una tendencia mayoritaria de complementariedad del circuito económico, sin desconocer que en las empresas solidarias la propiedad es cooperativa, bien delimitada en la cual se reconocen los derechos de cada participante en el acuerdo cooperativo, con una relación integradora (2003-2004).

Además, Razeto Migliaro resalta de la racionalidad económica del sector solidario ... en que los intereses, objetivos y aspiraciones propios de cada miembro de la unidad económica no se encuentran en oposición con los que tienen los demás integrantes, sino incorporados en lo que puede considerarse como un interés colectivo o común (1991), pero, sin desconocer las características propias del ser humano que llevan y se reflejan al interior de las organizaciones; ya que:

“los asociados piensan, en primer lugar, en sus propias ventajas y están por lo tanto interesados en que la política empresarial de la cooperativa se oriente exclusivamente hacia su provecho. De acuerdo con esto, la empresa cooperativa sólo necesita ser desarrollada y ampliada, en tanto se desarrollen y crezcan así mismo las economías individuales de los asociados” (Ortiz Cardona, 1998, p.271)

La asociación que se muestra en las organizaciones del sector solidario, en principio cumple con las mismas características de las asociaciones que se forman en los sectores de intercambio y regulado, es decir, parten de la premisa de un conjunto de personas que se unen alrededor de un objetivo común.

El máximo interés de la organización de economía solidaria – cooperativa – está en satisfacer las necesidades de las personas que la conforman, su meta es por definición la demanda y el beneficio de la comunidad a la que pertenece, y el de la empresa de intercambio que nace ya sea para: generar rendimientos económicos, atender las demandas del mercado y hasta crear esas necesidades, su meta es el ánimo de lucro que se vislumbra en todas sus actividades para reportar la mayor utilidad en el capital entregado (Castillo Sandoval, 2000).

Es decir, que la asociación en las organizaciones del sector de intercambio se diferencia del sector solidario porque el objetivo está inmerso en el ánimo de lucro que no se refleja en éstas últimas.

La falta de ánimo de lucro se vislumbra cuando las actividades se dirigen a satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad y no a enriquecerse a cuenta de ellos (Dávila Ladrón de Guevara, 2004). Sin embargo según Bastidas, La falta de ánimo de lucro no se puede confundir con no obtener excedentes o disminuirlos en cantidades insignificantes porque la organización solidaria – cooperativa – necesita la capitalización para lograr mejores ingresos y niveles de vida de sus asociados y afrontar los retos del entorno (2004, citado por Dávila Ladrón de Guevara, 2004), máxime cuando las cooperativas de ahorro y crédito compiten con el sector financiero del país.

La capitalización de las cooperativas esta relacionada con el principio de afiliación voluntaria y abierta, ya que las cooperativas deben buscar su financiación para la prestación de los servicios con los aportes de sus asociados, pero este aporte es temporal porque el asociado se puede retirar libremente y en cualquier momento de la cooperativa (Lobo Guerra, 2002).

David Richarson, exdirector de la WOCCU, citado por Gutiérrez y Pineda,

“considera que la cooperativa de ahorro y crédito tiene que alcanzar previamente cierta solvencia financiera antes de poder ayudar con eficacia a la población de escasos recursos. Ante todo debe regirse por principios empresariales en vez de funcionar como una institución de bienestar social”. ya que “muchas veces la actitud respetuosa de los principios cooperativos ha llevado a la quiebra y a la ruina a muchas entidades, porque no han sabido capitalizarse o porque carecen de medios legales para su crecimiento y desarrollo” (2002, p. 29)

La falta de ánimo de lucro las identifica con la mayoría de las empresas del sector regulado, sin embargo, en éste sector también se conforman empresas del sector solidario, caso concreto las autorizadas por la ley para ser creadas por las entidades del Estado o territoriales.

La autogestión característica propia de las empresas de economía solidaria y que

“es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propio, y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto por supuesto lleva implícito planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable” (Quiroga, Quevedo y Chiriboga, 2005).

Contiene en sí mismo muchos de los principios del sector solidario y nos lleva a los conceptos de solidaridad y cooperación que existe al interior de las empresas del sector solidario - cooperativas, principios éstos que se encuentran contemplados en las normas que rigen al sector.

Las organizaciones de economía solidaria, a lo largo de la historia se han presentado de diversas formas, atendiendo distintas necesidades y prosperando en diversas sociedades, sin embargo la Alianza Cooperativa Internacional ha acogido cinco modalidades tradicionales que son: las cooperativas de consumidores, las cooperativas de trabajadores, las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas agrícolas y las cooperativas de servicios (Ortiz Cardona, 1998).

Los modelos que llaman la atención son; el modelo de Québec (Canada), que es resultado de la preocupación por establecer una “sociedad más equitativa y fraternal” predefiniendo unos retos para lograrlo, entre ellos: instaurar una ética económica superior, promover nuevos modelos socio-económicos, maximizar el desarrollo del sector de consumo, favorecer una educación intensiva de la masa, revitalizar el funcionamiento de las cooperativas, aumentar la eficacia de las cooperativas, asociar a los empleados a la gestión, crear consejos regionales de intercooperación, abrirse al desarrollo del tercer mundo y favorecer el desarrollo del individuo” (Laflamme, 2003-2004, p.99), mediante la realización de cambios tales como valores, factores de evaluación, entre otros.

El modelo señalado por la legislación cooperativa Israelí, Kibutz, descrito como una “sociedad cooperativa de desarrollo cuyos miembros viven en comunidad, organizada según los principios de propiedad colectiva de los bienes, del trabajo personal (rechazo de la mano de obra asalariada), de la igualdad y de la cooperación en los ámbitos de la producción, del consumo y de la educación” (Gorroño Areita-Aurtena, 2003-2004, p. 122), éste modelo se enmarca en un grado alto de cooperativización; la remuneración practicada, la cual es de acuerdo a las posibilidades y necesidades, y la democracia aplicada, una persona, un voto; pero, el voto aquí no es secreto.

Otra forma cooperativa en Israel son las Aldeas Cooperativas o Moshav Ovdim, que a diferencia del Kibutz “la propiedad de los medios de producción, la forma de trabajo y de vida tienen un mayor sentido familiar, realizándose una mayor cantidad de actividades en forma individual” (Ortiz Cardona, 1998, p.49)

Y el modelo ecuatoriano MCCH – Movimiento Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos; que es una fundación que asegura beneficios económicos a sus miembros, que son organizaciones campesinas y barrios urbanos – marginales del Sur de Quito, donde se desea el desarrollo de un trabajo que recupere, fomente y garantice la existencia de los valores y principios del trabajo comunitario y la solidaridad, quienes han superado crisis e identificado como desafíos: el estar en el mercado, no vender la vida y dignidad al mercado, inventar los mercados, tener una política propia, todo lo anterior, apuntando a vivir en una sociedad que ha soñado con valores y principios de solidaridad, transparencia, justicia e igualdad (Graciano Masón, 2003-2004).

En Colombia su legislación, la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, ésta última identifica como organizaciones solidarias entre otras: las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en la mencionada ley.

Las empresas del subsector financiero – cooperativas de ahorro y crédito – consideradas por los doctrinantes como cooperativas mixtas por la naturaleza y pluralidad de sus servicios, las cuales pueden “hacer préstamos para aquellos fines relativos a las necesidades de sus asociados como consumidores, por

ejemplo, para la adquisición de bienes de consumo, inmediato o duradero, para la recreación, la adquisición de vivienda, atención de las necesidades de salud, etc.; e igualmente, para fines relacionados con las actividades de producción y trabajo, de los asociados, por ejemplo para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas, materias primas y en general insumos indispensables en su carácter de trabajadores – productores” (Uribe Garzón, 2001, p. 152).

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen su origen en Alemania donde se distinguen dos sistemas: el sistema Raiffeisen y el Shultze – delitzsch; el primero se creó para solucionar los problemas de los agricultores en manos de los usureros, estas organizaciones son basadas en la ayuda propia de los interesados y en el apoyo de personas de muchos recursos que actúan solidariamente, las actividades que predominan son las operaciones de ahorro y crédito aunque la preocupación es toda la actividad agrícola; el segundo fue adoptado por pequeños comerciantes, industriales y sobre todo artesanos, aunque se constituyeron con variados propósitos, las asociaciones para el crédito común fueron las que alcanzaron mayores éxitos (Ortiz Cardona, 1998).

Desde la ley 134 de 1931, en Colombia, se permitió a las cooperativas la captación de ahorro por parte de sus asociados, sin embargo, la ley 454 de 1998 regula la actividad financiera teniendo en cuenta los factores de la crisis del sector financiero, clasifica las entidades en cooperativas financieras y cooperativas de ahorro y crédito; establece varias diferencias entre ellas, tales como: las primeras pueden operar con asociados y terceros y su vigilancia recae en la Superintendencia Bancaria, mientras que las segundas solo pueden operar con sus asociados, la vigilancia recae en la Superintendencia de la Economía Solidaria, deben cumplir dos requisitos para el ejercicio de la actividad financiera, el primero, monto mínimo de aportes sociales pagados no reducibles durante la existencia de la cooperativa, el monto puede ser inferior si lo autoriza la Superintendencia de la Economía Solidaria, según el artículo 104 de la ley 510 de

1999, y el segundo, la autorización expresa y previa de la Superintendencia de Economía Solidaria (Guarín Torres, 2002).

Además de la ley que regula el sector encontramos la propuesta de código de buen gobierno para cooperativas con actitud financiera en Colombia, el cual plantea como objetivo “brindar a las cooperativas que desarrollen la actividad de ahorro y crédito con sus asociados, de una guía de acción sobre los aspectos más relevantes de gobierno, acorde con sus características sociales, que contribuyan a: garantizar la confianza del fondo de garantías, de los supervisores, de los asociados y demás interesados en ellas y promover su fortalecimiento, competitividad y transparencia” (Ramírez y Hernández, 2004). Pudiendo plantearse como mecanismo de “governancia corporativa”(Sudaval Agentes de Bolsa, 2002).

La propuesta de código de buen gobierno pretende atacar en las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito: primero, debilidades en el gobierno corporativo cooperativo que han sido motivos y detonantes de sonadas intervenciones y quiebras incluso en cooperativas grandes, como en la Caja Popular Cooperativa, y segundo, la desconfianza generada por la crisis, circunstancias en las que pueden incurrir las cooperativas por la actividad compleja que realizan y por las fallas en la vigilancia de entidades gubernamentales (Ramírez y Hernández, 2004).

Coque Martínez, J.; Dávila Ladrón de Guevara, R.; Mataix Aldeanueva, C. Exponen que

“Por Gobierno Cooperativo se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos que se ha fijado la cooperativa”(2000, citado por Dávila Ladrón de Guevara, 2004, p. 40); constituye el núcleo básico, conformado por el binomio gerente – asociados directivos, quienes son los encargados de la autoridad, la gestión y de ejercer el control para que la organización funcione, les corresponde cohesionar y desarrollar los diversos elementos de la cooperativa: asociación y empresa, y

recursos materiales, económicos y financieros, con las personas que están en ella o se interesan por ella hacia sus objetivos y bajo la orientación de los principios y valores del cooperativismo; al actuar de esa forma cumple con su obligación de preservar la identidad cooperativa. Cuando las organizaciones crecen el núcleo básico se extiende hasta los delegados de la asamblea, como representantes de la Asamblea de asociados que son, apoyada en el Consejo de administración o junta directiva, el Consejo o Junta de vigilancia y la Gerencia o Unidad de Coordinación (Dávila Ladrón de Guevara, 2004).

La cooperativa como empresa asociativa en la cual los usuarios son simultáneamente aportantes (dueños) y gestores (ley 79 de 1988, artículo 4), el asociado al interior de ésta cumple una función en la dimensión productiva al utilizar los servicios que ofrece y en la dimensión asociativa al elegir los delegados para que nombre en su calidad de dueño los directivos (Dávila Ladrón de Guevara, 2004).

Guarín y Sarmiento señalan que las instituciones jurídicas desarrolladas por la doctrina son la empresa asociativa cooperativa, los actos cooperativos, el mandato cooperativo y el acuerdo cooperativo (2002).

La cooperativa como asociación y empresa se refiere al doble carácter de asociación autónoma de personas que se reúne para satisfacer sus necesidades de manera conjunta y de empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática para asumir la dirección y el control de la actividad empresarial (Dávila Ladrón de Guevara, 2004).

los actos cooperativos son definidos por la ley 79 de 1988 en su artículo 7 como *“los realizados entre si por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados, en desarrollo de su objeto social”*. Quedan por fuera de ésta definición los actos unilaterales de la cooperativa como la aprobación en asamblea de la distribución de excedentes y los actos realizados con terceros, los cuales serían actos de comercio o civiles (Guarín Torres y Sarmiento, 2002).

El Acuerdo Cooperativo es definido por la ley 79 de 1988 en el artículo 3 como “el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa”.

El Mandato cooperativo teniendo en cuenta la definición del código de comercio *“podría decirse que es “un contrato por el cual una de las partes (la cooperativa) se obliga a celebrar uno o más actos cooperativos por cuenta de la otra (asociados)” ... “el objetivo de ese mandato ... es la promoción económica, social, cultural o ambiental de los asociados”*(Guarín Torres y Sarmiento, 2002).

En las cooperativas se distinguen las relaciones de prestación de servicios y las relaciones de organización las cuales se superponen sobre las primeras; las relaciones de prestación de servicios se da primero entre los asociados y el mercado, segundo en la empresa cooperativa y tercero entre la empresa cooperativa y el mercado; y las relaciones de organización son las de elección cuando la asamblea elige a los órganos de dirección; de dirección cuando el consejo de administración dirige la empresa en interés de los asociados, pero de acuerdo a su propia responsabilidad; y de control cuando la junta de vigilancia controla si el consejo de administración cumple los objetivos de la organización. Estas relaciones de organización modifican las relaciones de prestación de servicios (Ortiz Cardona 1998).

2.2 TEORÍA DE LA AGENCIA, LA APORTACIÓN DE LA NUEVA ECONOMÍA

La teoría de la agencia, es una de las teorías desarrolladas dentro del neoinstitucionalismo por Michael Jensen y William Meckling quienes toman como base el comportamiento humano de quienes son parte del contrato (1976, citado por Mascareñas, 2004), permite explicar las relaciones que se generan entre las partes intervinientes en un contrato donde una de ellas se denomina principal y la

otra el agente; los problemas que surgen en esas relaciones al tener en cuenta que estas se desarrollan en mercados imperfectos, donde hay asimetría de información, información oculta, divergencia entre los intereses de las partes contratantes y riesgos de hazard moral (Mascareñas 2004).

La asimetría de la información se da cuando las partes no tienen la misma información con relación al asunto que los une, generalmente el agente posee más información que el principal sobre costos, tecnología, demanda, y demás aspectos del contexto donde la organización se encuentra, la cual puede ser generada por la proximidad que tiene el agente frente al proceso productivo y de gestión, y el mayor contacto con el cliente, es decir un mayor conocimiento de como opera la organización en el mundo real, es por ello que el principal toma decisiones con un grado mayor de incertidumbre frente a las que toma el agente (Cepal 2003).

Las relaciones entre principal – agente se generan dentro de un contrato, a partir de la teoría de contratos se trata de explicar la interacción estratégica *“entre dos individuos: un principal y un agente, donde el principal contrata al agente, quien posee alguna información privada, para que realice cierta labor o tome ciertas decisiones, quien a su vez recibe a cambio un pago por la labor realizada”* (Monsalve y Arévalo, 2004, p. 164).

La teoría económica del contrato reemplaza la teoría de la negociación a partir de una teoría del derecho basada en la eficiencia de Pareto para dar respuesta, a preguntas tales como que promesas se deben cumplir y cuáles son los mecanismos de cumplimiento de esas promesas, la idea central de la teoría es que *“la eficiencia económica requiere el cumplimiento forzoso de una promesa si el promitente y el receptor deseaban ese cumplimiento cuando se hizo la promesa”* (Cooter y Ulen, 2002, p. 237).

Los propósitos del derecho de los contratos son:

1. “ el permitir que los individuos conviertan los juegos de soluciones ineficientes en juegos de soluciones eficientes.
2. Obtener el compromiso óptimo de cumplir.
3. Asegurar una confianza óptima.
4. minimización de los costos de transacción de la negociación contractual mediante la provisión de términos de omisión eficientes.
5. corregir las fallas del mercado mediante la regulación de los términos de los contratos.
6. promover las relaciones permanentes, las que resuelven el problema de la cooperación con la menor utilización de los contratos” (Cooter y Ulen, p.240, 243, 250, 260, 265 y 284).

El Neoinstitucionalismo considera la economía como ciencia de la transacción que opera en mercados imperfectos y trata de corregir esa imperfección a través de las instituciones, entendidas éstas, como las reglas de juego para que los contratos se ejecuten de acuerdo a la voluntad de las partes, generen confianza entre los participantes y eviten el oportunismo, con una racionalidad limitada por la existencia de restricciones de información tanto volitivas como cognitivas (Arias y Caballero, 2003).

Por lo que “supone que el objetivo de los individuos, que actúan en contextos institucionales es *“ganar el juego” maximizando sus beneficios individuales, pero también los beneficios colectivos*” (Ayala Espino, 1999, p. 65), mediante la creación de un marco social, económico y político que permita predecir el comportamiento de los individuos con el ánimo de disminuir los costos de transacción en las relaciones de mercado, al hacer que las relaciones de los individuos sean más cooperativas por su permanencia (Ayala Espino 2003).

Para la creación de ese marco acepta “el desarrollo de la intervención del Estado para obtener buenas y claras reglas de juego para el comportamiento social” (Kalmanovitz, 2001, p. 35), lo que permite que éste expida leyes para regular las relaciones entre principales y agentes, ya sea, mediante contratos laborales o de prestación de servicios, la presentación de la información a los organismos de vigilancia y control, o regular determinadas actividades, siendo en consecuencia

uno de los mayores generadores de instituciones que pueden ayudar o perjudicar las relaciones por el poder que posee para permitir o limitar la actuación de individuos o grupos.

Las leyes 79 de 1988, 454 de 1998, 510 de 1999, 795 de 2003, decreto 2360 de 1993 contienen normas que permiten al estado ejercer control sobre las entidades de economía solidaria entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito y a los asociados al interior de ellas al definir las obligaciones del núcleo básico que constituye el gobierno cooperativo.

Además, señala en las normas las operaciones que pueden realizar las cooperativas y así evitar que se aparten de las funciones propias del régimen cooperativo para proteger los intereses de los ahorradores y dar herramientas para superar inconvenientes generados por las irregularidades que precipitaron la crisis del sector (Cerdea Gutiérrez y Pineda, 2002).

los contratos legalmente exigibles promueven la cooperación, en la teoría de juegos el compromiso elimina la oportunidad si es creíble y las partes desean que las promesas sean legalmente exigibles para comprometerse a cumplir, ya sea por la previsión del pago de los daños de expectativa que se constituye en un incentivo para cumplir; la confianza derivada de la ganancia o pérdida derivada la primera del cumplimiento y la segunda del incumplimiento; los mayores o menores costos de transacción por las lagunas, inconsistencias y riesgos; la imperfección del mercado ocasionada por la racionalidad individual, costos de transacción, las externalidades, información; y las relaciones a largo plazo (Cooter y Ulen, 2002).

El contrato entendido como el *“pacto establecido con ciertas formalidades entre dos o más personas, en virtud del cual se obligan recíprocamente a ciertas cosas”* (Océano, 2000), es proyectado por una de las partes y puede ser o no aceptado por la otra; cuando es diseñado por el principal, uno de sus objetivos es “inducir” al

agente a realizar los resultados deseados y para evitar que éstos no se logren o se entregue información falsa, establecer “mecanismos” como garantía de la labor encargada (Monsalve y Arévalo, 2004 p. 164).

Los requisitos de ésta clase de contrato principal – agente, contiene el compromiso de las partes, en el se asegura la mayoría de las situaciones que pueden acaecer durante la ejecución del mismo; el mecanismo como garantía de cumplimiento de las obligaciones; al respecto Monsalve Arévalo expresa que *“el principal debe tener la habilidad suficiente para diseñar el mecanismo adecuado que lleve al agente ... a realizar una actividad específica, de forma tal que los resultados que desea implementar sean alcanzados”*, también se incluye *“el mecanismo de pago con el cual se remunera al agente”* y ésta basado en variables verificables lo cual también sirve como garantía de cumplimiento (2004, p. 167 y 169).

El diseño de contrato que contenga a la vez “el reparto de riesgos y la asignación del esfuerzo por parte del agente” (Salas Fumas, 1996, p. 310), es complicado porque tiene que ver con las variables de conducta del agente y los resultados producidos por esa conducta. Generalmente estos contratos van acompañados de mecanismos de control, los que pueden estar dirigidos a observar la conducta del agente o los resultados de éste, ya que el agente puede realizar un mayor o menor esfuerzo si no esta siendo observado, el bajo nivel de esfuerzo es lo que constituye el problema de hazard moral, el cual puede ser coadyuvado por la autonomía del agente, la mayor información que posee con respecto al propietario y los conocimientos especializados para desarrollar la labor (Samson, 2004).

Lo anterior genera varios tipos de costos de agencia que se identifican al diseñar el contrato, entre ellos:

“costes de transacción de formalizar el acuerdo contractual, costes de oportunidad impuestos por las restricciones que excluyen otras decisiones óptimas, los incentivos pagados al agente para que actúe en consonancia con los intereses del principal, los costes de seguimiento o de control de las acciones del agente y la pérdida de riqueza del principal debida a los intereses divergentes del agente” (Mascareñas, 2004, p.6).

El deber ser en las empresas del sector solidario es que la relación principal – agente, se realice bajo un ambiente de información simétrica, es decir, supone que tanto principal como agente poseen la misma información, además que las relaciones sean cooperativas. Sin embargo, Lobo Guerra escribe que “en una cooperativa de ahorro y crédito se pueden identificar principalmente tres grupos principales de participantes, los cuales tienen intereses y aspiraciones diferentes, lo que genera en muchos casos, divergencias importantes. ... estos grupos de poder son los acreedores netos, cuyos aportes exceden a los créditos que ha obtenido de la cooperativa, los deudores netos, cuyos créditos exceden el monto de sus aportes y los administradores. ... dependiendo del grupo que representa el papel de liderazgo de la cooperativa dependerán las políticas gerenciales de la cooperativa; ... los administradores, aunque representantes de los intereses de los otros tienen su agenda de propios intereses” (2002, p. 118).

2.3. LA GESTIÓN Y LA TEORÍA DE LA AGENCIA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La gestión es considerada como un factor interviniente en las unidades económicas, la que se refleja básicamente en la toma de decisiones respecto al funcionamiento y la marcha de sus actividades, es identificado como el “poder hacer”, es una relación entre sujetos que toman decisiones y ejecutan lo decidido, y donde se puede dar varias situaciones según Razeto Migliaro:

La primera, que se distinga en la organización diferentes niveles de dirección y ejecución; la segunda, que los mismos que toman decisiones sean los mismos

que las ejecuten, y en este caso la gestión y ejecución constituyen funciones separadas en el tiempo pero no socialmente, y tercera, que con la separación del poder y del hacer la calidad misma de las decisiones resulte comprometida porque permite que los que tienen el poder, los gestores, separados de la sociedad como un grupo particular que tiene intereses particulares, tomen decisiones en función de sus propios beneficios y se desatiendan de actuar en función del bien general de la organización que gestionan y de la sociedad en su conjunto, o porque el proceso de toma de decisiones se priva de los conocimientos e informaciones que podrían proporcionar quienes son excluidos del proceso, y que mucho saben y tendrían que decir pues son quienes están más directamente en contacto con las operaciones y circunstancias sobre las que versan las decisiones. (2000, p. 163)

Para realizar la gestión en las empresas, quien detenta esta posición debe reunir unas cualidades y competencias, entre ellas: la “*competencia gestiona*ria”, es decir, conocimiento y criterio para la planeación, identificación de objetivos, toma de decisiones etc; “*carisma de liderazgo*”, “*señorío social*”, “*comunicación fluida*”, “*dominio de normas*”, “*capacidad de mando*” y “*responsabilidad por la toma de decisiones*” (Razeto Migliaro, 2000 p. 163); para evitar que se repita una de las causas de la crisis señalada por los autores como que en

“Colombia no fracasó el modelo cooperativo. La deficiencia de profesionalismo y de preparación de los dirigentes cooperativos, se convirtió en un factor determinante para acelerar la crisis. Los administradores deben gozar de la mejor preparación académica y de la experiencia necesaria para manejar recursos ajenos, de un público que ha confiado en el sector cooperativo” (Confecoop, 2003, p. 59).

Una de las variables que ha incidido en el éxito o fracaso de las organizaciones cooperativas ha sido el liderazgo, y en estas se puede ver la presencia de dos clases de líderes, el líder carismático o natural que hace parte de los órganos de dirección y vigilancia y que en los comienzos de la organización fue el gerente, este contribuyó al nacimiento de las organizaciones; y el líder técnico generalmente el gerente que en algún momento llega a reemplazar al líder natural y es en muchos casos quien cuantifica los recursos y el costo beneficio de la vinculación de la base social. En las cooperativas que han tenido éxito por su

permanencia en el tiempo se ha encontrado que los dos liderazgos se encuentran en el mismo nivel (Hernández, 2002).

En la gestión de las cooperativas en Colombia ha jugado un papel importante la intuición de los administradores y la estrategia preferida es la prueba y el error (Dávila Ladrón de Guevara, 2004), sin embargo, la mayor complejidad de la actividad económico empresarial y del proceso administrativo de las organizaciones en general ha hecho que los propietarios – empresarios le den paso al empresario – gestor profesional que dirige las funciones relativa a la tarea y la de cohesionar al grupo (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez, 2001).

No hay que perder de vista que la empresa cooperativa es autogestionada porque no existe un agente externo a los asociados que tenga capacidad para tomar decisiones relevantes, para participar en los resultados o influir en su gestión (Salas Fumas, 1996), ya que son los asociados quienes conforman los órganos de decisión de la correspondiente organización, y a pesar de que aquella está autorizada para designar como gerente a una persona ajena a la cooperativa, lo que generalmente ocurre es que la persona una vez designada se vincule a la cooperativa en calidad de asociado.

A los gerentes de las cooperativas se les exige además de preocuparse por el éxito del mercado, de velar porque los asociados de la cooperativa sean favorecidos a través de su política empresarial, sin embargo, según la teoría empresarial moderna un gerente toma las riendas de la cooperativa por sus intereses propios, tales como: ventajas económicas, prestigio, etc; lo que conlleva el riesgo de que el gerente se dedique preferentemente al éxito de la cooperativa en el mercado y se olvide o reduzca comparativamente su misión de promover a los asociados (Ortiz Cardona, 1998), ejemplo de ello, son las organizaciones que fracasaron como Uconal y Bancoop donde se observa en estudio realizado que los

líderes utilizaron la grandeza de la organización para menoscabar el beneficio de la cooperación o desempeñaron un papel especial, pero sin el poder necesario para que la base social girara en torno de la entidad cooperativa o ese poder fue neutralizado por estrategias equivocadas (Hernández, 2002).

Para evitar que la gestión sea contradictoria a los intereses de los asociados se puede evaluar esta gestión mediante la mutualidad, la autonomía, la justicia distributiva y la lealtad basada en la confianza; éste último es el valor que permite reducir las asimetrías de la información entre agente y principal o viceversa y reduce los costos porque la relación se basa en la experiencia y reciprocidad de los entes interesados en la empresa, disminuyendo el oportunismo de la interacción (Dávila Ladrón de Guevara, 2004), el cual es un problema que amenaza la eficiencia del grupo y hace más difícil el diseño de incentivos eficaces (Salas Fumas, 1996).

Teniendo en cuenta “*el criterio de identidad*” (Dávila Ladrón de Guevara, 2004), en el que los asociados de la cooperativa se encuentran interesados en que la cooperativa no se aparte de las metas trazadas por el colectivo, estos participan en la gestión y en el control y para ello cuentan además de los órganos de dirección como la asamblea de asociados, el consejo de administración con la junta de vigilancia.

Pese a lo anterior, hay situaciones en que para la toma de una decisión el agente observa el estado de la naturaleza y presumiblemente toma mejores decisiones que los Asociados menos informados porque desconocen la información que posee el agente, aquí los asociados pueden darse cuenta de la decisión tomada pero no de la información sobre la cual se dio (Salas Fumas, 1996).

La teoría de la agencia señala unos mecanismos para manejar las expectativas del agente acerca de sus decisiones, ese mecanismo puede ser la compensación

que incentive al agente a realizar sus actos conforme a los intereses del principal y entregue la información veraz sobre actos y resultados (Monsalve Arévalo, 2004) *“vinculando la remuneración directamente a la producción o al rendimiento mediante los planes de remuneración basada en incentivos”* (McConnell, 1997, p. 199).

Stroh, Brett, Baumann, y Reilly exponen que La compensación puede consistir en el pago inconstante variable o fijo dependiendo de que la conducta y/o resultados puedan ser o no fácilmente verificables, si la conducta es verificable, la tarea programable se puede compensar en forma fija, pero si los resultados son bastante aleatorios dependientes de circunstancias propias y externas, la compensación aplicable sería la variable, por ejemplo comisiones, bonificaciones, etc (1996, citado por Samson, 2004).

Entre los planes de remuneración basado en incentivos expone McConnell los siguientes (1997, p. 199-221):

La tarifa por piezas, mecanismo atado a la producción, consiste en darle un valor unitario a cada pieza de producción y el valor a cancelar es el resultado de multiplicar el número de unidades por el valor unitario, la renta en este caso es variable dependiendo del total de las unidades, y puede dar lugar a que los agentes logren establecer un valor superior al real para maximizar sus beneficios o que por obtener un mayor número de unidades estas sean de calidad inferior.

Las comisiones y los royalties, están atados a las ventas, pero es similar en la forma del pago de piezas ya que a mayores ventas mayor es la comisión que se cancela al agente, y es útil cuando no es fácil observar la labor del agente para determinar si esta dando la capacidad de trabajo a la que se comprometió.

Los pluses son los valores adicionales (bonificación o primas), que se cancela al final de cada ejercicio dependiendo del rendimiento del individuo, del equipo al que pertenece el individuo o el de la empresa.

La participación en los beneficios, supuestamente sintoniza los intereses del agente y el de la empresa porque el agente al tratar de obtener mayores beneficios aumentará la productividad para lograrlo, (“es decir, el promotor del negocio aportará un mayor “*esfuerzo*” directivo al proyecto cuanto mayor sea su participación financiera en el mismo; ésta es también la proposición de Jensen y Meckling (1976), citado por Salas Fumas (1996) p. 375”).

Sistema de torneos, el incentivo depende del rendimiento relativo y es utilizado en los niveles altos de la organización para lograr que entre los directivos se de una competencia para lograr una rotación a intervalos relativamente frecuentes, sin embargo se puede inducir a que el ejecutivo no trabaje en equipo disminuyendo la productividad global.

Otro mecanismo para lograr que el agente cumpla los intereses del principal es la supervisión, es decir, la observación directa de las acciones de los agentes, pero, en algunas circunstancias la labor de supervisión es costosa frente al objetivo, en este caso las empresas pueden optar por pagar salarios superiores a los que el mercado paga por la labor porque incentivará al agente a no cambiar de labor reduciendo así la probabilidad de la rotación, y/o elevar el valor de indemnización en caso de que el agente no cumpla con el objetivo del principal o con la labor a la que se comprometió en el contrato (McConnell, 1997).

Ortiz Cardona (1998) con relación a los mecanismos de Control en el sector solidario expresa:

En el sector solidario existen otros mecanismos de control en sentido económico para asegurarse que los gerentes actúen conforme a los intereses de los asociados, es decir, que además de incluir el control posterior (junta de vigilancia, informes rendidos en la asamblea de socios etc), también lo ejerce en forma preventiva y concomitante, que tienen que ver con el direccionamiento y los preparativos para la toma de decisiones, este tipo de control se da mediante los siguientes instrumentos: la emigración, la no reelección y la contradicción:

La emigración llamada “*control con los pies*” consiste en la facultad que tienen los asociados de retirarse de la cooperativa en cualquier momento, concordante éste con el principio legal de adhesión voluntaria y abierta, (“*a nadie se le puede impedir el ingreso a una cooperativa por perjuicios o caprichos de clase alguna. Tampoco se le puede retener dentro de la cooperativa contra su voluntad*” (Lobo Guerra, 2002); esta emigración puede ser desarrollada de dos formas: la primera restringiendo el uso de los productos de la cooperativa, acudiendo para ello a la competencia, por ejemplo utilizar un banco para un crédito y no la cooperativa; y segundo retirándose efectivamente de la cooperativa. Si se reduce el número de operaciones realizadas por los asociados o si estos disminuyen será imputado a un bajo rendimiento del Gerente; constituyéndose en un mecanismo de control externo ya que las empresas competidoras son un medio de comparación para los asociados.

En el anterior caso, la emigración puede tener efectos altamente negativos para la cooperativa, primero porque no da tiempo para que el gerente tenga en cuenta la insatisfacción del asociado o porque afecta el capital de la organización.

La no reelección, parte del principio gestión democrática por parte de los asociados, y mediante el voto en forma interna los asociados tienen la posibilidad de emitir su juicio sobre la gestión del gerente ya que pueden confirmarlo o por el contrario reemplazarlo por otro. Se espera entonces que la amenaza de no ser

reelegido influya en el comportamiento y éste tenga en cuenta los intereses de los asociados antes que los propios; aunque el inconveniente de este mecanismo son los costos y riesgos que genera la rotación de gerentes.

La contradicción, mecanismo interno de control consiste en el derecho de los asociados de expresar su opinión frente a las actuaciones del Gerente y hacer propuestas para mejorar. Para poder hacer uso de este mecanismo los asociados requieren de tener información que debe ser por lo menos igual a la del Gerente para que la contradicción sea fundada y calificada y la propuesta de mejora sea aceptada ya sea por el mismo gerente o los otros órganos de administración. Pero son muy pocos los canales de información que le permite a los asociados alcanzar ese objetivo.

Para que los Asociados de las cooperativas realicen un control efectivo deben tener en cuenta los siguientes factores, que según Ortiz Cardona (1998) pueden constituirse en impedimento: el problema de la información, el problema de la motivación y el problema de la institucionalización.

Cuando la cooperativa es pequeña o es la única o la mejor alternativa para la solución de los problemas de los asociados, la información fluye mejor porque los asociados están enterados y poseen mecanismos de control sobre el Gerente y su política empresarial, además se encuentran motivados a realizarlo y hacen que las instituciones cumplan con tales objetivos; sin embargo por el crecimiento de las cooperativas el aumento de niveles para la toma de decisiones, hace que en ocasiones el asociado no tenga la motivación para ejercer el control o que en ocasiones no se de cuenta de cómo hacer que sus intereses coincidan con los de la cooperativa.

Una de las formas de solucionar los problemas ocasionados por la falta de información y de motivación es la institucionalización de mecanismos que permita:

el conocimiento de la información referida a la política empresarial, fomentar la articulación de los intereses de los asociados, coadyuvar en la formación de opinión de los asociados, garantizar la imposición de alternativas favorecidas por los asociados aun en contra de los intereses del gerente. Otra es aprovechar la junta de vigilancia que constituye el órgano autorizado por la ley para la vigilancia, mediante la elección de personas que posean las capacidades intelectuales para apreciar la conducta y los resultados del gerente.

Otro mecanismo para lograr que la gerencia cumpla los objetivos de la cooperativa, es la evaluación de la *“gestión utilizando medidas de resultados que solo dependa de variables controlables por el gerente, y por tanto variables de las que se ha eliminado toda influencia de factores exógenos”* (Salas Fumas, 1996, p. 395), y una de las herramientas es el plan de promoción que contiene lo que puede hacer la cooperativa para promover la economía de sus asociados, éste se presenta al inicio del período económico y se evalúa al finalizar el mismo con el informe de resultados (Ortiz Cardona, 1998); en la *“medida que haya más información y mecanismos reales de control al desempeño del agente, éste tiende a tener un comportamiento sin mucho sesgo medido desde el interés empresarial del principal”* (Castaño Duque, 2000, p. 23).

El plan de promoción puede constituirse en un instrumento de supervisión con el consecuente costo que implica esa medida de supervisión, es de anotar que de acuerdo a Jensen / Meckling, los costos de agencia son de tres clases: los de la supervisión (en este caso los realizados por los Asociados para establecer y controlar el cumplimiento del plan de promoción como parte de los objetivos del contrato entre cooperativa y gerente.); los de la promesa de actuar conforme a los intereses del principal (controles realizados a través de auditor, revisor fiscal o junta de vigilancia); y los residuales o valor de remanente (que lo constituiría la pérdida de bienestar por una decisión – acción del gerente). (1976, citado por Rodríguez de Rivera, 1999).

Para evitar que el Gerente o directivo se aproveche de la situación de tener una mejor información que la que poseen los demás asociados de la cooperativa, es dable tener en cuenta la reputación del nominado para desempeñar el cargo, además, de otras condiciones que ayuden a impulsar la cooperativa hacia los objetivos del asociado principal; aquí entra a operar el modelo de señalamiento desarrollado por Spence (1973; 1974 citado por Perrotini, 2005).

Además de la supervisión que realizan los asociados, el decreto 2159 de 1999 señala los niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria, entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito. El primer nivel de supervisión aplica entre otros para el *“control de costos de agencia a través de la evaluación del endeudamiento de los administradores y vinculados con la entidad vigilada”* (artículo 2 inciso 7). En el segundo nivel de supervisión se encuentra la *“revelación adecuada y fidedigna de la situación financiera de la entidad a sus asociados y al público en general”*(artículo 3 inciso 5), y en el tercer nivel de supervisión el *“control de conflicto de intereses de los miembros de los órganos de administración y vigilancia (Artículo 6 inciso 8)”*.

El conflicto de intereses entre los Asociados y las personas encargadas de la Dirección de la cooperativa puede ser limitado con los incentivos o con la supervisión, sin embargo no es posible para las partes afirmar que las actuaciones de la dirección no ocasionaran costos a los Asociados, y se puede identificar *“situación de riesgo moral cuando concurren las siguientes circunstancias: divergencia de intereses, condiciones que alinean los intereses de los gerentes, por una parte y de los propietarios, por otra; y la dificultad para descubrir la forma de proceder de la gerencia, existen asimetrías informativas”* (Cuesta Cabot, 1998).

Sin embargo, a partir de la solución planteada por Stiglitz de evitar la separación de propiedad y gestión para darle a los directivos motivaciones similares a la de los propietarios (1993, citado por Cuesta Cabot, 1998), las anteriores circunstancias podrían no presentarse dentro de la cooperativa porque su dirección está a cargo de los Asociados que son sus propietarios, pero en la realidad *“la presencia de los intereses de los administradores dentro de una Cooperativa de Ahorro y Crédito se manifiesta mediante las coaliciones que se establecen, ya sea con los deudores netos o con los acreedores netos”* (Fischer Y Sesrochers, 1998).

3. ASPECTOS DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA REFLEJADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

Para efectos de verificar los aspectos de la teoría de la Agencia en la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ibagué, hemos de señalar que se tuvo en cuenta dos Cooperativas para hacer la relación entre cada uno de los órganos de administración y vigilancia señalados por la ley y los estatutos, con respecto a los asociados, para obtener nexos comunes al tener en cuenta la pirámide Asociados, asamblea general, consejo de administración, gerente, funcionarios y junta de vigilancia, en cada una de ellas.

Es de recordar que la teoría de la Agencia parte de la premisa de una relación contractual entre un Principal y un Agente (Rodríguez de Rivera, 1999), y para el caso concreto de la investigación se ha de tener en cuenta que el Asociado cumple el papel de Principal y los órganos de administración: Asamblea General, Consejo de administración y Gerente, cumplen el papel de Agentes.

El Asociado cumple el rol de principal porque es la persona natural o jurídica que en compañía de otras reúnen un capital para que éste sea administrado y se revierta en beneficios hacia ellos, teniendo en cuenta los principios y valores del sector solidario dentro del cual se encuentra las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los órganos de Administración, que cumplen el papel de Agentes son la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente, denominados así tanto legal como estatutariamente, porque recordemos que la ley 79 de 1988 al igual que la ley 454 de 1998 señalan que son éstos los órganos de administración de las empresas de economía solidaria, y esto se refleja en los estatutos de cada empresa cooperativa, como en el caso de las que son objeto de estudio, COOPERTIVE en el artículo 68 y CODETOL en el artículo 56 del estatuto respectivamente.

Lo anterior, porque el Agente es el encargado de la gestión que le ha sido delegada por el principal, en este caso los Asociados.

En esa relación contractual principal – agente, se mirará si se cumple la asimetría de información, incentivos y supervisión que son propios de la teoría de la Agencia.

Las Cooperativas en las que se realizaron las entrevistas, tienen 7.500 y 700 asociados respectivamente, es decir que las dos pueden realizar la Asamblea General mediante la designación de delegados por parte de los Asociados porque cumplen los requisitos de la ley, sin embargo la segunda de ellas aun lo hace directamente, es decir esta permitida la participación de los 700 Asociados en la Asamblea General lo cual no sucede en la primera que tiene establecida la elección de 50 delegados principales y 10 delegados suplentes para la Asamblea General.

A pesar de que los Asociados son todos los que cumpliendo requisitos han sido admitidos como tales, en la Cooperativa respectiva solo pueden participar en la Asamblea General, en la primera los 50 Asociados que fueron elegidos como delegados y en la segunda los Asociados hábiles. Es decir que quienes no tengan la calidad de delegados y quienes no se encuentren hábiles no podrán participar en la respectiva asamblea en la que se fijan las políticas y directrices que deben cumplir los demás órganos de administración, siendo éstas obligatorias para todos los Asociados, la excepción es cuando en la toma de la decisión no se cumplieron los parámetros señalados por la ley o los estatutos, por ejemplo que requiriéndose una mayoría calificada para determinada decisión, ésta se adopte por mayoría absoluta.

Con respecto al Asociado surge las siguientes relaciones:

- Relación entre el Asociado y la Asamblea General de Asociados o Asamblea General de Delegados.
- Relación entre el Asociado y el Consejo de Administración
- Relación entre el Asociado y el Gerente
- Relación entre el Asociado y los funcionarios de la Cooperativa.
- Relación entre el Asociado y la Junta de Vigilancia

Es de tener en cuenta que ésta clase de Cooperativa por disposición legal solo puede cumplir su objeto social con los Asociados, es decir que solo pueden hacer uso de los servicios y productos que ellas prestan las personas que se encuentran vinculadas en calidad de Asociados, siendo restringido para los particulares.

Lo anterior tiene como connotación que las personas que hacen parte de los órganos de administración y tienen la calidad de Agentes, al igual son personas que tienen la calidad de Principales, ya que ellos tienen la calidad de Asociados porque la ley y los estatutos señalan que los órganos de administración, estarán conformados por Asociados al igual que la Junta de Vigilancia, que no es un órgano de administración sino un órgano de control social.

Surge entonces, otra clase de relación entre esos Asociados que siendo principales cumplen la calidad de Agentes en forma simultánea.

Además, si se mira el Consejo de Administración y la Gerencia encontramos otra clase de relación entre ellos, ya que es el Consejo de Administración quien legal y estatutariamente tiene la función de designar a quien ejerce las funciones de Gerente, éste último por virtud legal y estatutaria es el Representante Legal de la Cooperativa.

3.1. ASIMETRÍA DE INFORMACIÓN

3.1.1 Relación Asociado – Asamblea General La primera relación se da entre Asociado – Asamblea General de Asociados o Asamblea General de Delegados, porque no todos los Asociados a la Organización Cooperativa hacen parte de la Asamblea General de Asociados y menos aún en el caso de la Asamblea General de Delegados.

Aunque en la Asamblea General de Asociados la participación puede ser de todos, es de anotar que a ésta por ley y estatutos solo pueden asistir los socios hábiles, es decir las personas *“inscritas en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los estatutos y reglamentos”* (ley 79 de 1988, artículo 27 párrafo), además tampoco asisten quienes por voluntad propia así lo desean.

En la Asamblea General de Delegados la participación en la Asamblea es más reducida por parte de los Asociados, ya que para asistir se requiere previamente de la elección para ser delegado y aun para ésta elección los Asociados que participen deben encontrarse hábiles para participar.

Es decir que aún para la elección de Delegados, la persona no hábil no participa en ésta, y como el delegado es el conducto de comunicación entre el Asociado y la Cooperativa, no hay un delegado obligado a transmitirle esta información a él.

Al no darse una participación directa del Asociado en la Asamblea General, ya sea porque se utiliza el mecanismo de delegados o porque se encuentra inhabilitado para participar, la comunicación que recibe es fragmentaria ó intertextual lo que conlleva a que la información sobre decisiones y detalles de lo ocurrido en la Asamblea se recibe en forma indirecta y no registrada como optima, adicionada o disminuida por la percepción propia del transmisor que participó directamente en

ella, o a que ésta no sea comunicada en su totalidad en aras de la precisión y concreción, dando a conocer el resultado pero no el procedimiento que llevó a ese resultado.

Como una muestra de que la información que posee el Asociado es fruto de una comunicativa viciada por la ilocución del emisor y en una proporción diferente a la que tienen los que participan directamente en el órgano respectivo, es lo que se deduce de las siguientes palabras de los entrevistados:

O de “entonces yo creo que nuestros asociados, y todo eso lo saben los delegados que esperamos que lo transmitan a todos los asociados, pero eso como le repito, no quiere decir que cualquier asociado venga y nos diga porque tal excedente, porque invirtieron, porque el cambio de nombre, se lo estamos contestando porque todo el personal esta plenamente capacitado y tiene el conocimiento del porque...” (E10).

“Ah si lo solicita si, porque sería muy dispendioso cada que el consejo se reúna sacar eh multiplicar el acta del consejo y enviárselas a los asociados, están a disposición el que quiera conocer cual es el contenido de una decisión del consejo o por alguna de sus instancias, pero no hay nada que en materia de información se le niegue al asociado”(E5).

Y de “pero muchos delegados simplemente llevan la información y no la transmiten, muchos asociados conocen la información financiera de la empresa y no le dicen a esas veinte o treinta personas que votaron por él mire les voy a mostrar como esta la empresa, el asociado tiene que convertirse en ese canal de comunicación entre... el delegado tiene que convertirse en ese canal de comunicación entre el asociado y la administración...”(E3).

Se puede concluir que la información que existe entre el Asociado que pertenece a la Cooperativa y que no participa en la Asamblea General por cualquier razón, y el Asociado que participa en la Asamblea General, ya sea en calidad de Delegado o en calidad de Asociado hábil, quienes lo representan en la Asamblea General como el primer y mayor decidor de la organización cooperativa es asimétrica porque los últimos tienen mayor acceso a ésta, ya sea por los boletines que se le entregan en ella, por los informes expuestos o las aclaraciones a éstos que surgen

al interior de la misma, por las directrices que se definen y adoptan por la participación y anuencia de ellos mismos; además, son los que eligen las personas que son miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal y los demás Comités autorizados por la ley, personas a las que a través de los estatutos se les dan unas facultades para el manejo de los recursos que todos los Asociados han aportado independiente de la calidad que tengan.

3.1.2 Relación entre el Asociado y el Consejo de Administración Como ya se anotó la Asamblea General de Asociados, conformada por los Asociados hábiles o los delegados nombran de entre sus Asociados a las personas que van a conformar el Consejo de Administración, el número de Consejeros es determinado por los estatutos de cada Organización Cooperativa y unos tienen la calidad de principales y otros de suplentes.

El Consejo de Administración es el encargado de ejecutar las políticas y directrices señaladas por la Asamblea General de Asociados o Delegados, según el caso, para ello se reúne una vez cada mes, salvo que por alguna circunstancia especial lo deba hacer con una mayor frecuencia, a él llegan los asuntos de su competencia, más aquellos que la ley o los estatutos no ha delegado a otro órgano porque posee la competencia residual por mandato de la ley 79 de 1988 artículo 35.

Los requisitos, el período y el procedimiento para ser elegido miembro del Consejo de Administración son señalados por el estatuto de cada Cooperativa, la elección se realiza en el seno de la Asamblea General de Asociados o Delegados, según corresponda.

La elección puede ser por lista o plancha que se define por cuociente electoral y nominal en el que se nombra a las personas que obtuvieron la mayoría de la votación, sin embargo la Cooperativa de 700 Asociados utiliza el mecanismo de

balotas y los Asociados participantes en la Asamblea deciden si los que son escogidos al azar son los Consejeros o por el contrario los que se identifican con la balota que queda en la urna.

En ambas Cooperativas las personas se postulan al momento de realizar la elección, es decir que se requiere para ser Consejero en primer lugar la voluntad propia para hacer parte de ese órgano de administración y en segundo lugar la voluntad de los asociados para apoyarlos en esa decisión.

Las personas que integran la organización cooperativa son coherentes al expresar que el motivador para ser miembro del Consejo de Administración no es el incentivo económico, lo cual se deduce de las siguientes expresiones de los entrevistados que ocupan ese cargo al interior de cada Cooperativa: *“Nosotros, eh, los del Consejo de Administración lo hacemos por voluntad, nosotros no devengamos ni un peso por ser del Consejo de Administración.”*(E6), *“...porque aquí nosotros no ganamos ningunos honorarios...”*(E2), entonces, cabe la pregunta qué los lleva a postularse una y otra vez en las elecciones y qué les permite permanecer en esos cargos a pesar de que deben contar con la voluntad de la Asamblea General de Asociados o Delegados, según el caso?

Son las mismas entrevistas las que nos indican la respuesta:

“... Si, acá el que tenga voluntad y entrega de servicio se postula de esa manera...”(E6).

“...lo que pasa es que, unos en un principio algunos nos dimos a la tarea de investigar y volvernos cooperólogos, nos pico ese bichito y nos encantó y ahí estamos,...pero resulta que cada vez que yo voy a una elección a mi me avalan los resultados, me avala primero que la cooperativa supere dos crisis, primero la crisis financiera del año 98 y la crisis de la acabada de Telecom en el año 2003, cuando la crisis financiera no estábamos preparados, pero la superamos, cuando en la crisis del 2003 nos atrevimos a decirle a la gente en el plan de desarrollo, porque nosotros trabajamos en el plan de desarrollo a decirles y hablarles de la

posibilidad de la privatización o de la liquidación de Telecom, que era algo evidente y obvio, no nos pusieron cuidado, pero la cooperativa si se preparó para ello,... por eso se ha procurado que al consejo de administración o los cuerpos directivos de la entidad llegue la gente más capacitada, que de pronto nos equivocaremos algún día, alguna vez nos habremos equivocado, pero gracias a Dios eso lo hemos subsanado con el tiempo. ... Cuando nos hemos equivocado simplemente decirle al Asociado este señor no nos sirve, para que no lo vuelvan a elegir.”(E2).

“ellos no reciben ninguna contraprestación económica y los que están allí lo hacen con cariño, con gran sentido de responsabilidad y lo hacen con el conocimiento de causa de que lo que están haciendo es para el beneficio de todos. ...”(E3).

“...siempre quedan los mismo pero entonces nunca ha habido ningún problema, aun así la cooperativa lleva un normal crecimiento, como pueden decir por ahí eso es algo tan estable y tan bueno que eso si no tiene problemas, las decisiones que toman nunca las hacen como perjuicio a la cooperativa entonces no tienen ninguna incidencia.”(E8).

La voluntad de pertenecer al Consejo de Administración, tanto para ser parte de él como para continuar perteneciendo a éste y los resultados para garantizar la continuidad, ya que en las dos Cooperativas se nota la continuidad de los integrantes en el Consejo de Administración, a quienes se les reconoce que las decisiones adoptadas han sido en beneficio de la Cooperativa respectiva.

Con respecto a la información no hay proporcionalidad entre la que poseen los integrantes del Consejo de Administración y los Asociados, primero por la falta de inmediatez, ya que por principio cada año en la Asamblea General el Consejo de Administración presenta un informe sobre las actividades y decisiones más relevantes y segundo porque lo que sucede al interior del Consejo se consigna en actas, las cuales contienen las decisiones de éste, y a pesar de que estas pueden ser consultadas por los Asociados, estos deben cumplir un procedimiento para lograr tal fin, lo cual se deduce de las siguientes entrevistas:

“...ellos se enteraron después, ellos le toca tomar la decisión, si es una decisión que hay que tomarla ya, pues porque ellos están en la facultad de hacerlo, por eso

toda la asamblea viene a terminar es en delegar la función en unos asociados poquitos, de los cinco, diez que son del consejo de administración que son los que van a tomar la decisión,...”(E1).

“Debe dirigirse al Consejo de Administración, por escrito solicitar una cita y nosotros le damos la cita para aclarar o comentarle lo que el quiera preguntar.”(E2).

“Además cualquier asociado mientras cumpla con los procedimientos, con el debido proceso, esta facultado para solicitar por escrito, por ejemplo un libro de actas, que se le puede, no como alguna vez pidió alguien que llevárselo para la casa para fotocopiarlo no, el libro de actas del Consejo, o de una reunión de Junta, alguna cosa, entonces diga el día tal quiero ver el acta del Consejo de tal mes, entonces, puede venir acá, mirarla, hojearla, sin ir a romper una hoja, ni nada, sino lo puede venir hacer acá. ... Cualquier información que lo solicite con el debido proceso, y entonces la Cooperativa por intermedio de la Gerente le contestará el día y la fecha en que lo puede hacer, porque también si él lo quiere ya, pero si de pronto su necesidad no pueda porque están ocupados, porque no hay una persona presente para eso.”(E9,Edo2).

“Con un representante de la Junta de Vigilancia y todo lo que necesitaba, entonces no hay problema ahí que pueda acceder a alguna información.”(E9,Edo1).

“Totalmente, claro esta que con su organización, respetando la organización, porque todos los libros de la empresa están a disposición del asociado, pero eso si los libros no salen de la cooperativa, el asociado solicita que quiere y obviamente que se le facilita, se le proporciona, se le suministra lo que necesite,...”(E5).

“Por lo general, pero nadie nos ha solicitado eso, pero siempre los libros de actas del Consejo están en la oficina, pues si ellos lo necesitan, se le dice al Gerente y él nos da la autorización y se le entrega el libro para que lo lea,...”(E8).

“...yo creo que el podría solicitar mediante oficio remitido a la Gerencia, o dirigido directamente al Comité respectivo, que el quisiera saber alguna información al respecto, el Consejo de administración podrá darle las respuestas que el considere pertinentes que se le pueden contestar, pues no todas las personas de pronto tienen, como le dijera, de pronto hay gente que va a malinterpretar la información que ellos toman, si ese tipo de decisiones que ellos toman, pero ellos pueden dirigirse directamente al Consejo,...”(E3).

Existen decisiones del Consejo de Administración que no se comunican inmediatamente a los Asociados en las cuales existe un cierto nivel de reserva, pero que después son conocidas por los Asociados, es decir ellos se dan cuenta cuando ya se encuentra en marcha la decisión adoptada, ven los resultados de esa decisión o en la Asamblea General en el informe que les entregan.

3.1.3 Relación Entre El Asociado Y El Gerente El Gerente es el representante legal de la Cooperativa, nombrado por el Consejo de Administración, es decir que no existe una relación de subordinación directa entre el Gerente y los Asociados.

El Gerente es la cara visible de la Cooperativa ante los Asociados y los terceros con quienes la Cooperativa tiene relaciones, es la persona que con el Consejo de Administración se les endilga la responsabilidad del éxito o fracaso de la Cooperativa, porque son los ejecutores de las decisiones adoptadas en la asamblea pero a la vez son los encargados de llevar las ideas a la misma, para garantizar el funcionamiento y permanencia de ésta y así lo expresan los Gerentes de las Cooperativas en las que se realizaron las entrevistas.

“...es ejercer la representación legal de la empresa en todas las actividades que ella cotidiana y permanentemente desarrolla, eh y de allí en consecuencia de lo anterior, pues dirigir el rumbo de la empresa, con iniciativas ante el consejo de administración, que es el máximo ente administrativo de la cooperativa después de la asamblea general y desde luego responder por los resultados en todo el desarrollo de los procesos que la cooperativa debe llevar a efecto para cumplir sus objetivos.”(E5).

“...Gerente General, donde tengo que estar direccionando un área Administrativa, ..., comercial, operativa y financiera, tengo conocimiento de cómo esta la empresa día a día, tengo que conocer, eh, entonces mis funciones es estar, como esta, con que recursos contamos hoy para colocar, como estamos en la captación, que dificultades han tenido en la colocación, que quejas tengo de los asociados que de pronto han tenido alguna dificultad en que, que, que llego tarde el crédito, el producto final, que la pero mi responsabilidad es con un consejo de administra, primero con unos asociados, tengo que responderle por sus ahorros y por sus aportes, del cual en este momento la cooperativa es muy sólida, y de verdad que

hemos recibido los mejores conceptos, de la empresa como está siendo manejada, que hemos ido creciendo en una forma gradual y seguiremos creciendo,..."(E10).

Los Asociados conocen los resultados de las actividades que realiza el Gerente, lo más relevante, ya que de ello reciben el informe cada año en la Asamblea General de Asociados o Delegados según el caso, pero las razones que dieron lugar a cada acción ejecutada no son comentadas, salvo que sea de tal importancia que amerite un cambio de estatutos o reglamentos porque para efectuarlos se necesita de la participación del Consejo de Administración o de la Asamblea General de Asociados o Delegados, y si desean conocer algo en especial pueden dirigirse directamente al Gerente, lo que se deduce de lo siguiente: *"..a los delegados se les hace cada año, la, la, la, se le transfiere todo lo que ha transcurrido en las reuniones informativas y también estamos haciendo antes de finalizar el año otra reunión con ellos, que lo estamos retroalimentando,..."(E10).*

"..., la información al asociado, pero claro esta que estamos hablando de la información más importante durante el ejercicio contable, es la que se da en la asamblea, lo que dan los informes escritos, del consejo de administración, como del gerente, ..." (E5).

"..Si, al consejo y el consejo es el que tiene que responderle, de pronto también, si hay cosas que el gerente, ya cosas en el campo administrativo, o cosas que son determinaciones del gerente también se le pueden dirigir directamente al gerente, preguntarle que pasa con esto,..."(E1).

"...la gerente General en eso si es atenta, le abre la puerta a la gente, siga le atiende su inquietud o que caso es el que quiere tratar conmigo, si es un caso de manejo de gerencia de oficina me lo dejan a mi, si es un caso en que ya no lo puedo tomar yo entonces lo tomamos con ella,..."(E3).

Como un caso particularísimo los Gerentes entrevistados a pesar de ser nombrados por un período, han permanecido en el cargo durante varios años en forma consecutiva, sin que el Consejo de Administración haya hecho uso de la facultad de remoción que posee y que puede ejercer en cualquier momento.

Además cuentan con el apoyo y reconocimiento de parte de los Asociados por los resultados mostrados durante la gestión, quienes les reconocen la honestidad y pulcritud con que han manejado los recursos de la Cooperativa respectiva, generando en ellos confianza sobre los actos que realiza, lo que se deduce de las siguientes expresiones:

“entonces yo considero que lo está haciendo bien, esta cumpliendo, se esmera mucho por ese sector y por eso esta ofreciendo una buena gestión.”(E4).

“...sino que la asamblea manifieste de manera contundente su deseo de que yo permanezca en la gerencia de la cooperativa, yo pienso que las causas de eso por un lado es la honestidad y la honorabilidad con que yo he desempeñado el cargo...”(E5).

En esta relación Asociado – Gerente tampoco existe simetría entre la información que tiene y maneja el Gerente y la que recibe el Asociado, además de las razones expuestas porque existe entre ellos dos escaños en la escalera de la información, que son la Asamblea de Asociados o Delegados según el caso y el Consejo de Administración, no porque necesariamente haya que pasar por esas dos instancias para obtenerla, sino porque la mayor información la reciben ellos.

3.1.4 Relación Entre El Asociado Y Los Funcionarios De La Cooperativa El Asociado tiene relación con el funcionario de la Cooperativa porque es la persona encargada de labores necesarias para cumplir las directrices dadas por los niveles

directivos de la Organización y ante quien se dirige cuando va a realizar una actividad propia de la Cooperativa, por ejemplo, para el trámite de un crédito lo atiende un funcionario, éste le recibe los documentos, los revisa para pasarlos al Comité de Crédito o a la instancia respectiva; pero el Asociado no va directamente al Consejo de Administración a exponer su solicitud porque para eso esta el funcionario, ejemplo de ello es lo expuesto en las entrevistas:

“...tengo doce personas a mi cargo, son personas que tengo que coordinar bien para que las labores de cada uno ejecute estén dentro de los parámetros establecidos por la Empresa, tengo que hacer velar y cumplir todos los procedimientos y procesos que la cooperativa se dictaron por la el consejo de administración, tengo que hacer velar y también hacer valer el reglamento interno de trabajo, tengo a mi cargo pues ese grupo de personas que cada uno haga su trabajo bien,..., atender todos los reclamos de las personas, atender todas, el famoso PQR, peticiones, quejas y reclamos de todos mis asociados, dar orientación comercial a todos los asociados, ser asesor constante de ellos, soy negociador de tasas de interés, títulos a términos fijo.”(E3).

“...pues ahorita hay una muchacha que me ayuda con el estudio de los créditos, mira toda la documentación, los plazos que se pueden manejar con el asociado, que monto se le puede prestar, pues ya ella me ayuda en esa parte, entonces yo ya manejo lo que es lo de los giros, la recepción de dinero porque ahí no todos los créditos que se hacen se manejan por nómina, sino que también se manejan pagos por ventanilla, los pagos que se hacen a proveedores, de gastos, manejo la parte de los Olivos, o sea porque allá también todos los asociados tienen un seguro con los Olivos,...”(E8).

La información que tiene el funcionario sobre el manejo de sus propios asuntos no la comunica directamente al Asociado, es así que si el Asociado solicita una información que el funcionario duda en entregarla, la solicita a instancias superiores para resolver la inquietud del Asociado, lo que se deduce de lo siguiente:

“...pero la serie de los vacíos y las dudas que tengan en primera instancia deben ser tratados por esta oficina que es recaen en mi responsabilidad, y si de pronto ya hay cosas que no puedo tratar yo, vamos a la Gerencia General para tratarlo, y vamos ascendiendo en la medida en que las cosas se van complicando, sino

puede la Gerencia General vamos a la siguiente instancia que es el Consejo de Administración o los diferentes Comités y por último pues a la Asamblea,...”(E3).

“...además cada uno de ellos sabe que información le corresponde dar cada uno y que la pueden dar ya sin consulta previa a la gerencia, porque de toda información que tenga ya unos fines específicos, y de acuerdo a las directrices que se le dan a los funcionarios entonces ya ellos consultan con la gerencia, hay esta solicitud de información, o sea la persona el asociado ya conoce y viene a la gerencia directamente y dice yo deseo conocer tal cosa,...”(E5).

“y no se le informa que fue aplazada y eso, y lo que ellos tienen que hacer es estar llamando y preguntar, entonces si ya ha leído el acta, de pronto uno les dice si se aplazó porque no habla con don Baudelino a ver que fue, hable con él, pero nunca le informan nada a ellos por escrito”(E8).

El Asociado no tiene incidencia directa sobre el manejo que da la Administración de la Cooperativa al Talento Humano a ella vinculado, es una de las actividades de administración que, aunque no se encuentran vedadas para él, si se realizan con una gran autonomía y prefieren que el Asociado no se involucre en ellas, para evitar conflictos que pudieren menoscabar la autoridad.

Una de las razones es la falta de subordinación del Funcionario con respecto al Asociado, aunque el primero sabe que el segundo es dueño de la Cooperativa no recibe ordenes de él, ni se encuentra obligado a informarle sobre lo que sucede al interior de la misma, así lo expresan entrevistados:

“...Lo que sucede es que hay toma de decisiones que al interior se pueden tomar que no deben ser de mucho conocimiento de estas personas para no, digamos, se toma la decisión de despedir a un empleado, porque lo van a despedir, el que el asociado venga y mire las hojas de vida, mirar si hay ahí memorandos con copia a la hoja de vida, bueno, esa información que no es pertinente para él, yo creo que la información que el asociado puede solicitar es más general de la cooperativa, más no tanto personal como de los empleados o algo,..., sin embargo si hay una persona que quiera saber cual fue la decisión por la que se tomo para poder suspender a fulano, son decisiones administrativas, que ella o ellos sabrán tienen las razones específicas y ellos sabrán si lo comentan o no lo comentan. listo, tomamos esta decisión se lo voy a comentar abiertamente, esa persona hizo esto, esto, esto y de una vez el asociado va a decir tiene razón, si, pero tratamos en lo

posible que esa información pormenorizada que se ha tratado de vincular de detalle en detalle, que no afecta tanto la organización no llegue para que no se creen conflictos grandes. ...”(E3).

Tampoco el asociado se entera de los incentivos que le dan a los funcionarios, porque los encargados de la gestión no consideran que deba ser objeto de comunicación a los Asociados.

“...no, no de eso no, no yo no creo a no ser que alguien le quiera compartir a ellos allá, eso es muy administrativo, inclusive ahoritica estamos llevando una propuesta y yo la comparto, es que el empleado que no se gana, que nos, porque nos decían y varias veces es que ustedes son iguales de asociados, tiene las mismas, si a nosotros unos ahorros y créditos unos cinco unos ocho, nosotros también, entonces venimos manejando, que porque no manejamos un crédito especial para los empleados, entonces eso se viene manejando desde el año pasado y este viernes lo vamos a tratar, a ver en un Comité ejecutivo, entonces vamos a evaluar,...”(E10).

“De los auxilios a nosotros?, no. Ellos si no, esa parte nunca se le da, pues no se maneja, se ha manejado con los del Consejo quienes son los que, el, como, que, como el conducto regular es que como funcionario pasamos una carta al Consejo donde le informamos que estamos interesados en hacer capacitación, que queremos ver si ellos nos brindan la posibilidad y ellos aprueban de acuerdo, a veces aprueban el cincuenta, el veinte, el veinticinco, el ochenta, de acuerdo también al tipo de capacitación y al costo que tenga de cuanto nos ayuda, pero el asociado como tal no se enteran si a nosotros nos dan esa posibilidad o no, ellos así si no lo conocen.”(E8).

Sin embargo, un instrumento que le queda al Asociado y que tiene a su favor es el control que puede ejercer, a través de sus juicios ya que sus juicios sobre la actitud del funcionario puede afectar la estabilidad laboral de éste en la Cooperativa, lo que es consecuente con: *“..pero observen, como se les dice a los asociados, cual es el juicio de valor que se hace sobre el desempeño de cada uno de los empleados de la cooperativa, porque cada uno se desempeñe excelente en todos los aspectos, relaciones humanas, etc, entonces ellos están pendientes de todo eso,...”(E5).*

3.1.5 Relación Entre El Asociado Y La Junta De Vigilancia

La Junta de Vigilancia la conforman Asociados con el objetivo de ejercer el control social, velando porque derechos y deberes se cumplan en forma recíproca entre la Organización Cooperativa y cada uno de sus integrantes y esto es conocido por los administradores de la Cooperativa: “... la *Junta de vigilancia vigila que se le aplique el estatuto tanto al asociado como a la Cooperativa, bidireccionalmente, porque el asociado tiene un compromiso con la entidad, se compromete a hacer sus aportes, cuando hace sus créditos a pagar puntualmente, a que la solicitud que hizo sea para lo que se pidió y no para otra cosa, de eso se encarga la junta de vigilancia y lo mismo que la entidad le preste el servicio que es al asociado, eso es la función de la Junta de Vigilancia.*”(E2) y “*la junta de vigilancia que es el responsable del control social*”(E5).

También la Junta de Vigilancia sabe cual es su función:

“... tenemos que estar vigilantes de que todos los las cosas se hagan de de acuerdo siguiendo los, eh que no se les vaya, a que le digo yo, a los asociados todos sea bien bien por las vías legales, de que se le cumplan con sus reglamentos, que si solicitan un auxilio de solidaridad, que se les de su auxilio, que no se les vaya, que su crédito sea ágil, que sea rápido y que si ellos tienen alguna queja contra la cooperativa, nosotros tratar de mirar a ver en que esta la falla, si es la falla de la cooperativa muchas veces los asociados interpretan mal las cosas, entonces nosotros estamos, somos los intermediarios directos de los asociados, somos la parte social en la cooperativa, ...”(E9,Edo1).

“...como Junta de Vigilancia tenemos que estar pendientes de la transparencia en las actividades que ejerza eh la Gerencia, eh los diferentes órganos que la componen como el Consejo de Administración, eh los comités, ellos en esos comités nosotros estamos representando digámoslo así el enlace de los asociados y los entes de la Cooperativa y la Cooperativa así como empresa, velar que todos los actos se cumplan, los reglamentos internos que hay, se cumpla el estatuto de la cooperativa y a la vez que se cumpla con la ley. ...”(E9, Edo2).

Al igual que los Asociados a la Cooperativa:

“No, porque para eso se nombra una junta de vigilancia, que ellos son los fiscales dentro de la cooperativa, al interior de la cooperativa son los fiscales, ellos van a estar pendientes del consejo de administración, del gerente, que están haciendo, como están tomando las decisiones, si están cumpliendo con la, las normas o los estatutos que es lo que rigen al consejo, al gerente y a todos los asociados, si los estatutos se están cumpliendo,...”(E1).

O de “...la Junta de Vigilancia también están pendientes de cosas, cuando se nombran digamos por postulación, yo quiero pertenecer a esto, entonces, ellos están ahí si están obrando mal para eso es la Junta de Vigilancia, y hasta ahora gracias a Dios no ha pasado nada, no hemos tenido problemas, ninguna queja....”(E7).

Con relación a la información sobre las actuaciones de la Junta de Vigilancia, ésta se presenta al Asociado en un informe en la Asamblea General, pero no se detecta en las entrevistas que haya una información fluida entre la Junta de Vigilancia y los Asociados porque en el informe se presenta lo relevante, pero la minucia, los detalles sobre los eventos acaecidos en los que haya intervenido la Junta no se transmiten al Asociado, ejemplo de ello son las siguientes:

“...cuando se hacen las asambleas entonces el consejo que está siempre le envía a todos los asociados un paquete donde todo lo que son los balances, la información – la gestión que hizo ..., la junta de vigilancia, ..., toda la gestión que se ha hecho durante el año, entonces así los asociados pueden evaluar lo que plantearon en la asamblea anterior y el informe que da el consejo de todo el año, pues se evalúa si se llevó a cabo lo que ellos plantearon o no, entonces durante el año se están analizando que esas propuestas que han lanzado ellos o que todo lo que plantearon se esté, se esté desarrollando. ...”(E1).

“la información más importante durante el ejercicio contable, es la que se da en la asamblea, lo que dan los informes escritos, como de la junta de vigilancia,...”(E5).

Lo anterior permite concluir que en esta relación Asociado – Junta de Vigilancia, tampoco hay una simetría en la información debido a que existe entropía comunicativa, los canales no son directos, ni abiertos, las fuentes son secundarias y cuentan con procesos ilocutivos fuertes que dependen de las necesidades y juicio del autor.

3.1.6 Relación Entre Principales Que Simultáneamente Cumplen El Papel De Agentes.

La teoría de la Agencia plantea la relación entre un principal – dueño de los recursos – y un agente – quien administra esos recursos-, sin embargo en la Cooperativas en las que se realizaron las entrevistas, las personas que son agentes a la vez son Asociados de la Cooperativa, cumpliendo el doble rol de principal y agente, lo que se deduce de lo siguiente:

“llevo vinculado a la cooperativa veintiséis años eh eh como consejero llevo veintitrés, y como presidente continuo llevo diez años en la presidencia del consejo de administración.”(E2).

“...estoy vinculado desde el año de 1989, desde el 16 de enero como aprendiz SENA, en el año 1991 me vincularon como empleado directo de la empresa, estoy afiliado como asociado a mi empresa desde mayo del noventa, y voy a completar laborando con el último contrato con mi empresa quince años...”(E3).

“desempeño el cargo de Gerente Fundador, desde el 7 de agosto de 1986 de forma ininterrumpida, eh eh.”(E5).

“Soy asociada de la cooperativa hace más de quince años, en este momento soy del Consejo de Administración...”(E6).

“en la cooperativa tengo dos inicios, desde que soy asociado y desde que soy funcionario, porque yo soy asociado de la cooperativa desde el año 2000 y desde 2003 entré como funcionario de ella...”(E8).

“yo estoy asociada a COOPERTIVE hace aproximadamente unos treinta años, eh fui inicialmente delegada por mucho tiempo y desde hace seis años aproximadamente ingrese a la Junta de Vigilancia como miembro principal...”(E9, Edo1).

“... hace aproximadamente catorce años soy miembro de COOPERTIVE, en los comienzos fui solamente delegado, después estuve en una ocasión como suplente en la Junta de Vigilancia, después he estado en los comités de educación y en el periodo 2005 – 2006 estuve como secretario de la Junta de Vigilancia, para éste periodo me han encomendado ser el Presidente de la Junta de Vigilancia,...”(E9, Edo2).

Todos los conceptos anteriores fueron emitidos por personas que ejercen un cargo ya sea administrativo o de control al interior de la Cooperativa, y como se puede observar primero fueron Asociados antes de ser nombrados para ejercer las funciones que actualmente cumplen, aún en el caso del Gerente Fundador porque tuvo que tener primero la vocación de Asociado antes de ser designado por unanimidad como Gerente.

La realización de las actividades inherentes a cada cargo son coordinadas y coherentes hacia los fines de los objetivos de la Organización, desarrolladas con cierta autonomía pero siempre acatando las directrices dadas por la Asamblea General de Asociados o Delegados según el caso.

La información que irradia a toda la Cooperativa como ente administrativo es aquella que afecta todas las áreas, caso contrario solo se comunica a la dependencia afectada o interesado, ejemplo de ello lo siguiente:

“..., depende del tipo de decisiones que tome, si, porque si, generalmente tiene que ser toda en pro y beneficio de la empresa, si tiene que moverse áreas o departamentos, entonces cuando se tomen decisiones específicas hay que cambiar al ingeniero de sistemas, porque tan tan tan, o toda la empresa se va a mover como se mueve alrededor de sistemas se va a ver afectada, pero de pronto hay decisiones que no por ejemplo ellos toman decisiones, por ejemplo que le digo yo, hay que hacerle una modificación al reglamento, bueno pueda que afecte mucho pero no se vea tanto, como hay decisiones que si pueden mover toda la oficina, toda la empresa,...”(E3), y “pero de todas maneras la información de una vez se le pasa a quien haya que dársele”(E6).

Es por lo anterior que se puede concluir que entre esos Asociados que a la vez son Agentes también existe información asimétrica, sin desconocer que a pesar de

ello las Cooperativas han permanecido en el mercado por muchos años y superaron la crisis del 98.

3.1.7 Relación Entre Consejo De Administración Y Gerente

Como se anotó el Consejo de Administración es el órgano de la Cooperativa facultado legal y estatutariamente para designar el Gerente, quien asume la representación legal de la Cooperativa.

Sin desconocer que en la Cooperativa todos los integrantes son Asociados y tienen la calidad de principales, en la relación entre Consejo de Administración y Gerente se tendrá al primero como principal y al segundo como Agente.

El Gerente desarrolla sus funciones bajo la dirección y supervisión inmediata del Consejo de Administración, quien puede reelegirlo o removerlo del cargo si lo considera conveniente, y así lo establecen los estatutos de las Cooperativas COOPERTIVE y CODETOL.

Con relación a la información aunque la Gerencia posee autonomía para el ejercicio de sus funciones, no desconoce que sus acciones son objeto de verificación y que los asuntos que decide tienen trascendencia no sólo hacia el Consejo de Administración sino también hacia los otros órganos de control al interior de la organización, lo cual se desprende de lo siguiente:

“eh es difícil de pronto, encontrar que haya una acción que se desarrolle por el Consejo que no la conozca la Gerencia o la Junta de Vigilancia o el Revisor Fiscal porque además quedan las evidencias escritas, o es difícil que haya alguna acción o gestión por parte de la Gerencia o la Junta de Vigilancia que no sea conocida por el Consejo, es decir, estos entes, cuatro principalmente lo que es la Revisoría, la Junta de Vigilancia, El Consejo y la Gerencia actuamos muy coherentemente, casi siempre que se reúne el Consejo hay representación de estas cuatro entidades en las reuniones, no porque sea obligatorio, entonces desde el punto de vista pues la armonía con que se trabaja es conocido todo, y desde el punto de vista estatutarios, los estatutos mismos contemplan como debe haber una integración y un conocimiento en la acción que desempeña cada uno en el desarrollo de sus funciones, pero desde luego que hay autonomía, que es cosa

diferente de la existencia del ejercicio de la autonomía al conocimiento que todos debemos tener de lo que estamos haciendo permanentemente en el desarrollo del trabajo cooperativo.”(E5).

“...Ella tiene sus funciones, tiene hasta donde puede llegar, hasta donde todo, a ella se le dice Gerente, a Usted le toca esto, entiéndase de su administración, nosotros somos Consejo de Administración y estamos vigilantes a que todo, lo que dan las directrices el Consejo, y ella que lo cumplan y sino le dicen esto no esta saliendo bien, que pasa,...”(E9,Edo1), (ella es la Gerencia).

Tampoco desconoce que para la realización de determinados actos necesita de la aprobación del Consejo de Administración como se deduce de las siguientes expresiones:

“un ejemplo el gerente tiene aquí porque así lo he querido yo, la facultad para contratar por sumas que no pasen los diez salarios mínimos, cuando ya sea algo que tiene que ver con una cifra superior a esa tiene que ir al consejo, todo ese tipo de cosas son competencia del consejo resolverlas, y el consejo las decide por consenso o mayoría y constan en actas.”(E5).

“...entonces he venido desde dos años diciendo, porque así me lo dijeron, la Gerente es autónoma, porque después que le compartí ya querían aprobar todo, muchas cosas que estaban dentro de mis atribuciones, entonces de pronto el año pasado y lo que va de éste año los cambios han sido diferentes, si, y de verdad que sí, el día que lleguen a ajusticiar a alguien, o que lleguen a decirle miren usted, si soy yo la responsable, para que no tener que decir es que lleve allá y empezar no, ya lo que lleve allá es para que ellos tomen una decisión sino esta entre mis atribuciones, todo lo del personal, no se, de personal, lo que tiene que ver con contratos, que este en beneficio, hay un presupuesto, como también no se si es atrás que le comentaba, que hay un presupuesto y entonces yo me baso sobre eso, no llegar al ciento por ciento, pero si que las cosas sean efectivas y buenas, entonces pues yo negocio mucho eso, y yo ya no llevo sino a decir, yo no llevo sino contrate tal cosa y esto, no es que me autoricen voy a contratar, no nada, nada, nada,”(E10).

3.2 COSTOS DE AGENCIA

Por la gestión que realizan los agentes en la teoría de la agencia se distingue como costos de agencia los Incentivos y la Supervisión, los cuales según Jensen Y Meckling varían de acuerdo a las inclinaciones del directivo (1976, citado por

Cuesta Cabot, 1998), es decir, que dependiendo de la tendencia hacia el riesgo o su aversión a éste, así mismo serán los costos que asuman las organizaciones.

Como quedó establecido en la Organización Cooperativa existen varios estamentos que cumplen en un momento determinado el papel de dirección, y aunque por la mayoría de los entrevistados se reconoce que el mayor poder de decisión lo tienen los Asociados, también reconocen que este poder en ocasiones no es utilizado por ellos o no saben que lo tienen o lo dejan en manos de quienes administran; lo que se colige de lo siguiente:

“...aquí los asociados todos se miden por el mismo rasero, son iguales, eso es parte de la doctrina del sector cooperativo, lo que pasa es que, unos en un principio algunos nos dimos a la tarea de investigar y volvernos cooperólogos, nos pico ese bichito y nos encantó y ahí estamos, ... No hay una diferencia ni una distancia muy marcada, ..., nosotros hemos dicho siempre que la cooperativa es una entidad sin ánimo de lucro, pero no con ánimo de pérdida, esto se maneja como una empresa, y así lo han entendido los asociados y por eso se ha procurado que al consejo de administración o los cuerpos directivos de la entidad llegue la gente más capacitada,...”(E2).

“...Indiscutiblemente el asociado, si estamos hablando por ejemplo, en cuanto a la parte administrativa pues como dice nosotros los empleados la parte administrativa tiene la batuta, pero recuerde que como esto es manejado por todos los asociados, esto es de un conglomerado de siete mil quinientos asociados, ultimadamente si ellos desean y tienen una petición lo manejan a través de la asamblea y la asamblea la pone en conocimiento y consideración y si la aprueba, la aprueba, primero a nivel de los asociados que le transmite la información al delegado y el delegado la transmite a la asamblea, si la asamblea la ve viable toma las decisiones y nosotros como empleados las tenemos que asumir,...”(E3).

“Eh, puede, pues, digamos, siempre seguimos con el lema de la cooperativa, progreso, honestidad, y que somos una familia, entonces uno observa que no hay como ese poder, ni el gerente tiene más poder ni nada, entonces se llama consenso en las decisiones que hay y que favorezcan más a la cooperativa, porque igual el poder de tomar decisiones lo tiene la asamblea, téngalo por seguro que si hay una decisión muy trascendental nos llaman y la hacemos o no la hacemos, porque igual la asamblea es la máxima autoridad, la que reforma

estatutos, pero en cuanto administración siempre se lleva el consejo de administración, la junta de vigilancia, cada uno de los comités hacen sus actividades siempre en bien de todos.”(E7).

“No, pues los que aportan, ellos son los que tienen más poder allí, otra cosa es que no lo saben manejar, pero ellos son realmente los dueños, ellos son los dueños de la cooperativa y ellos saben que todo ese dinero que se les esta prestando es el dinero de ellos mismos, ellos son los que tienen el poder y pueden tomar las decisiones, por eso las asambleas, entonces ellos tienen la oportunidad de solicitar sus cosas, ya otra cosa es que ellos de pronto no, no lo ven por ese lado, no lo toman por ese lado y entonces nunca hacen acción de él y entonces dejan que quienes tomen la decisión sean unos poquitos, porque no son y eso que nuestra cooperativa es pequeña, el Consejo son diez, cinco son los principales esos cinco toman las decisiones por los otros seiscientos noventa y cinco asociados y ahí quien tiene el poder son los otros asociados pero nadie se preocupa por eso, siempre dejan que sean los mismos los que tomen las decisiones.”(E8).

Además reconocen los entrevistados, como dice uno de ellos “la batuta” la tiene la parte administrativa, o sea que a pesar de que el mayor poder de decisión es de los Asociados quienes dirigen tienen la capacidad de liderar y guiar hacia sus propósitos, lo que ha beneficiado a las Cooperativas en las que se realizaron las entrevistas, es que las personas encargadas de gestionar, administrar y dirigir lo han hecho en beneficio de los Asociados, lo que les ha permitido permanecer en los cargos que actualmente ejercen por varios períodos consecutivos. El poder de la comunicación y la ejecución ha permitido que los socios dejen en manos de algunos el manejo de su cooperativa limitándose a un papel de elector y usuario.

“...Pues dentro de la cooperativa el poder lo tienen los que administran, tanto que es, ellos son los socios, los asociados los eligen para que lo representen en esa parte, que administren el dinero que los socios tienen y entonces por esa la idea es que el que yo lanzo de candidato el que yo voy a apoyar tenga buenas ideas, tenga buenas propuestas y que sea una persona íntegra, que sea responsable, que tenga el respaldo y la credibilidad de que sabe que el dinero va a ser bien manejado, que las decisiones van a ser bien tomadas, bien analizadas y tomadas, los que tienen el poder son los del consejo porque son los que tienen que tomar las decisiones de quitar, poner, de acomodar, de arreglar de todo eso ellos son los que tienen el poder para la decisión y son los que nombran el gerente, entonces,

el gerente es un empleado de ellos, del consejo de administración, el gerente, ellos desde allí pueden también colaborarle a los asociados desde muchos aspectos.” (E1)

La Asamblea General es el máximo órgano decisorio, en ella sólo participa en una Cooperativa la tercera parte y en la otra la cuarta parte de los Asociados por ellos el poder de la cooperativa queda en mano de pocos y esto se deduce de lo siguiente:

“pero con el fin que todos los que quieran asistir a la asamblea participen hemos dejado, permanecido con el mecanismo de la asamblea general, de todas maneras nosotros siempre hacemos la asamblea con doscientos, doscientos veinte, este año tuvimos un poquito más de doscientos cincuenta en la asamblea y eso es muy importante que de setecientos asistan doscientos cincuenta”(E5)

Y de *“logramos más o menos un veintidós - veintisiete por ciento de participación democrática de los asociados, o sea del gran universo de asociados que era como seis mil y pico de asociados a noviembre.”(E9,Edo2)*

Al interior de la Cooperativa existen grupos, pero estos no tienen la separación de “acreedores netos” o “deudores netos” como lo señala Lobo Guerra (2002), son más deudores netos y la razón de ello es que las Cooperativas se constituyeron con el fin de solucionar necesidades de sus Asociados a través del crédito y no con la prioridad de aportar o ahorrar en ellas, a pesar de que es un requisito realizar el aporte para formar el capital base para los créditos; es por ello que éstas Cooperativas están facultadas por sus Asociados para endeudarse con la banca para suplir sus necesidades, y esto se infiere de:

“,..., en la asamblea se maneja, antes de llegar a la asamblea se manejan cuestiones de tipo político, de cierta manera como de tipo político, porqué, pues hay elección previa y elección previa es yo le digo a fulanito, o zutanito para que

me regale mi voto para yo ser delegado y postularme como delegado a la asamblea, cuando yo ya llegó a la asamblea y considero que como yo ya conozco el rodaje de toda la empresa y el rodaje de la asamblea, yo quisiera postularme para ser miembro del consejo de administración, entonces allá adentro se empiezan a mover, ayúdeme, ayúdeme, o algo así para este lado o corra para aquí o corra para allí, siempre van a existir esos grupitos donde dice postulemos a fulano, postulemos a fulano, porque siempre se presenta,..." (E3)

"..., y siempre proyectos que haga van encaminados a favorecer, por ejemplo si hay muchas solicitudes de créditos, que hay veces que nos sucede a los asociados, entonces como que rebasamos la capacidad de la cooperativa y entonces dice que hay que buscar créditos con otra corporación, cooperativas, bancos, entonces lo toman porque están entre las facultades del consejo de administración a través de la asamblea, ..." (E7)

"..., con la banca tradicional tenemos un cupo aprobado de mil millones de pesos y tenemos otro cupo con FINDETER de otros quinientos y con BANCOLDEX de mil, pero la idea es no endeudarnos con ellos, es decirle a nuestros asociados ahorren de diez mil pesos, el que pueda porque es alcance, porque es que el que pueda ahorrar veinte, treinta, cincuenta y aquí tenemos asociados que ahorran cincuenta, cien, ciento cincuenta, ..., exigiendo, lo más importante de la Cooperativa, ahorro, nosotros antes de colocar crédito tenemos que, entonces ese era un producto que lo teníamos como muy descuidado y no es de hoy, siempre vaya por su crédito, vaya a la Cooperativa, allá le damos su crédito, en dos días le damos el crédito y los ahorros que, y eso llegamos a un momento que hemos tenido tanta demanda de crédito que esa fue otra de las debilidades que nos encontraron los de WOCCU, ustedes no movilizan ahorros, no movilizan ahorros, y sin embargo estamos colocando plata para colocación de la cartera," (E10)

El otro grupo de "administradores" señalado por Lobo Guerra (2002), en ambas Cooperativas, como se expresó ha logrado su permanencia por varios períodos, y en una de ellas para la elección se forman los grupos y se hace campaña como en una elección política, pero en la otra a pesar de tener un mecanismo de selección diferente, o sea no es por votación directa, se postulan siempre los mismos y el sorteo es entre ellos, por lo que el costo "de reemplazar la dirección de la

Empresa” expuesto por Jensen and Meckling no se da de manera frecuente (1976, citado por Cuesta Cabot, 1998).

“Reelegirme, ehh, la gestión, la gestión que ha sido el porque terminó, pero ha habido, ha sido, ha habido como unas dos reelecciones muyy, no se si la palabra sería, controvertidas, ehh que llegamos a ser cinco, de nueve cinco – cuatro, y la verdad que no, no tenían en cuenta aquellos cuatro, ehh, lo que se ha hecho por la empresa, sino de que, que fue que me dijeron, es que no le dio solución a esto, es que no fue oportuna en esto, o sea miran pequeñeces, o digamos pequeñeces dentro de todo lo macro que se ha hecho, se queda en la pequeñez, que no le conteste al señor, sino ocho días después, o que de pronto yo pude haber estado ocupada y no atendí a una persona, o bobadas, y como decían muchos, la mayoría a los gerentes se evalúan es por resultados, pero además de resultados, yo me siento yo, yo, porque uno tiene que ser justo con lo que uno es, como de los defectos, y las capacidades, y las habilidades, pero en estos ocho años que llevo como Gerente General, puedo decir que todos me los he ganado, con resultados, con actitud, con habilidades, y de verdad, lo más importante es que esta empresa es hacia adelante,” (E10).

“No, no y es más siempre son los mismos, siempre, a veces cumplen sus periodos en el Consejo de Administración, porque ya no pueden tener más de dos periodos consecutivos, entonces se pasan para la junta de vigilancia y hay algunos que están en la Junta de vigilancia pasan al Consejo,...”(E8).

“...y que yo haya ejercido la gerencia de manera continua e interrumpida durante estos veinte años y no solo eso sino que la asamblea manifieste de manera contundente su deseo de que yo permanezca en la gerencia de la cooperativa, yo pienso que las causas de eso por un lado es la honestidad y la honorabilidad con que yo he desempeñado el cargo, siempre he pregonado y he practicado durante toda mi vida de que es la absoluta honorabilidad y la honestidad y la forma de proceder de uno...”(E5).

La continuidad de los Administradores permite que hayan acciones que sean vistas por algunos entrevistados que favorecen más a unos Asociados que a otros, en razón al pago de favores o con el objeto del continuismo lo que se deduce de:

“...,quien es el que más le va a colaborar dentro de la cooperativa, también eso se presta para esas cosas, hay que gente que les colabora a los asociados, tienen el poder porque están en el consejo, o que de pronto han estado en el consejo anterior o de pronto en cargos diferentes, junta de vigilancia o, o comité de educación, y desde ahí ayudan a las personas, hay personas que dicen mano yo necesito un crédito o necesito que me colabore con esto o quiero hacer un curso o cualquier cosa entonces, programan un curso para diez o quince asociados, entonces todas esas cosas las ven los asociados y dicen esta gente es la que nos colaboran, nos ayudan, y son honorables, ya tienen otras cualidades, los lanzan y es casi como.”(E1)

“...pero entonces siempre se habían visto los mismos, ellos ya tienen ahí como su grupito, en ese sentido, entonces son ellos los primeros que saben que va a ver algo, entonces ellos mismos le informan a sus amigos, entonces ellos son los primeros que se enteran de las cosas y cuando sale la circular a los asociados, más de la mitad saben porque ya los mismos miembros del Consejo se han encargado de difundir por su lado sobre las cosas que se van a hacer...”(E8)

“...Pues dentro de la cooperativa el poder lo tienen los que administran, tanto que es, ellos son los socios, los asociados los eligen para que lo representen en esa parte, que administren el dinero que los socios tienen y entonces por esa la idea es que el que yo lanzo de candidato el que yo voy a apoyar tenga buenas ideas, tenga buenas propuestas y que sea una persona íntegra, que sea responsable, que tenga el respaldo y la credibilidad de que sabe que el dinero va a ser bien manejado, que las decisiones van a ser bien tomadas, bien analizadas y tomadas, los que tienen el poder son los del consejo porque son los que tienen que tomar las decisiones de quitar, poner, de acomodar, de arreglar de todo eso ellos son los que tienen el poder para la decisión y son los que nombran el gerente, entonces, el gerente es un empleado de ellos, del consejo de administración, el gerente, ellos desde allí pueden también colaborar a los asociados desde muchos aspectos.”(E1).

Por lo que se puede entender porque a pesar de que la Asamblea General es el máximo órgano decisorio, en ella sólo participa en una Cooperativa la tercera parte y en la otra la cuarta parte de los Asociados y esto se afirma de lo siguiente:

“pero con el fin que todos los que quieran asistir a la asamblea participen hemos dejado, permanecido con el mecanismo de la asamblea general, de todas maneras nosotros siempre hacemos la asamblea con doscientos, doscientos

veinte, este año tuvimos un poquito más de doscientos cincuenta en la asamblea y eso es muy importante que de setecientos asistan doscientos cincuenta”(E5).

Y de “logramos más o menos un veintidós - veintisiete por ciento de participación democrática de los asociados, o sea del gran universo de asociados que era como seis mil y pico de asociados a noviembre.”(E9, Edo2).

Aunque es reiterativo en los entrevistados en que no hay una incidencia negativa en la gestión de la Cooperativa porque ha permitido una mayor coherencia en los planes de la organización y reconocen que los Administradores han realizado un buen papel, es decir que a pesar de la existencia de cierto favoritismo, éste no es tan marcado que lleve a cuestionar los actos de la administración, y se infiere de:

“Inicialmente el periodo siempre fue de un año, pero con la reforma eh del año 96 para acá se hace elección de directivos cada dos años, para que pueda haber un trabajo más coherente, más continuado sobre lo que piensa y concibe el consejo de administración o sea el gobierno de la cooperativa respecto a cual debe ser su direccionamiento, su marcha y eso nos ha dado buenos resultados.”(E5).

“para eso el Consejo es de nueve y por eso se da una rotación trienal, siempre van a haber seis con experiencia, los tres nuevos que lleguen tienen que someterse a la mayoría, que son seis, que se le da seguridad a la entidad, se le da seguridad que los procesos administrativos tengan continuidad, y se blinda contra apetitos que lleguen, porque no llegan sino tres nuevos, cuando llegan nuevos, por lo general se están reeligiendo, cuando llega gente nueva tiene que ser gente muy probada, que haya participado primero en los comités, que haya sido miembro de junta de vigilancia, tiene que hacer una escuela total para llegar al consejo de administración, es demasiado selectivo, es muy riguroso, muy riguroso en la forma de elegir a los consejeros.”(E2).

“...pero entonces son cosas de manejo, habilidad de los del consejo, igual para de pronto en un dado caso colocar las reglas, porque hay muchas reglas, muchas normas que el mismo consejo da, esto esta mal, se esta haciendo mal, pues vamos a colocar esto, vamos a cambiar esto, vamos a hacerlo de esta forma, que la cooperativa tome estas decisiones, pues también hay gente que no esta de acuerdo, entonces se viene la discusión, o la disputa, hasta que ... si hay mayoría,

pues gana, por ejemplo el consejo son cinco votan tres a favor de la propuesta y dos no están de acuerdo, pues si no estuvieron de acuerdo la propuesta se lleva a cabo porque la mayoría, la mayoría lo dispuso así, están de acuerdo con la propuesta. Pues en esa situación es cuando se crean así las discordias y así todo eso, pero no, eso dura no lleva a grandes cosas, entonces no llevan a grandes consecuencias, sino simplemente de disgusto,...”(E1).

“..., pero entonces ellos, siempre quedan los mismo pero entonces nunca ha habido ningún problema, aun así la cooperativa lleva un normal crecimiento, como pueden decir por ahí eso es algo tan estable y tan bueno que eso si no tiene problemas, las decisiones que toman nunca las hacen como perjuicio a la cooperativa entonces no tienen ninguna incidencia.”(E8).

Los costos de vigilar van inmersos en la facultad de control social que tienen las Juntas de vigilancia, las cuales no tienen honorarios por realizar esa función, también en la función propia del Consejo de Administración y de la Gerencia, cada uno en la competencia respectiva, en las instancias Consejo de Administración y Junta de vigilancia no hay una retribución económica, la que si existe en la Gerencia, pero ésta cobija tanto la parte de gestión como la de velar por el buen funcionamiento y rendimiento de la organización.

“..., simplemente es ehh una cooperativa entonces eso es lo único que, las cooperativas no, no ganan sino solamente los funcionarios particulares y el Gerente, de resto es ad honorem.”(E11).

“...para eso está el Con, la Junta de Vigilancia, que son los encargados, eso significa vigilancia, e igual entonces nos están garantizando ahí, nombramos o tenemos una junta de vigilancia y si de acuerdo existe la confianza de que van a vigilar, pero sin dejar perder de vista de que los señores que administran desde la cabeza mayor que es en este caso el Gerente, colaborador, auxiliares están siempre en bien de la cooperativa,...”(E7).

“Ah no desde luego que esa es una función, entre otras del gerente de estar atento a todas las cosas que acontecen en la empresa, porque ee la gerencia, ehh

dirige toda la operación y todos los procesos que al interior de la cooperativa se da, por consiguiente yo estoy pendiente, de lo que ocurre en tesorería, de lo que ocurre en secretaría de lo que ocurre en contabilidad, lo que ocurre en auxiliar de tesorería y cartera,...”(E5).

Las Cooperativas están supeditadas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria a la cual le deben contribuir con una “*tasa de contribución*”¹ que es proporcional a sus activos, lo cual constituye un costo de agencia para la organización.

Al interior de éstas organizaciones no hay un incentivo económico adicional al salarial con respecto al Gerente, ya que como se expresó los miembros del Consejo de Administración no tienen remuneración económica por sus servicios, pero si existen con respecto a los empleados que laboran en la organización, entre ellos están las bonificaciones extralegales y los auxilios educativos.

“...quince sueldos nos da una prima completa en junio y una en diciembre, completa,... que era una extralegal,... y la otra motivación muy importante, es que después de los dos años, les empezamos a dar los auxilios educativos, tenemos un reglamento especial para los empleados,... pero además de eso se les ha dado dos bonificaciones, totalmente aparte de las dos extralegales que damos, entonces el año antepasado se dieron bonos de doscientos cincuenta, bonos de sodexpo, terminando el 2004, y el año pasado en el 2005 les dimos, nos dimos, perdón nos dimos todos trescientos cincuenta, sí, pero más que, uno lo hace por las oficinas,...”(E10).

“...otro incentivo que maneja la cooperativa es que a los funcionarios que trabajamos allá nos da posibilidades que estudiemos y nos colabora, ya ahí es de que cada funcionario quiera aprovechar esa oportunidad,...”(E8).

“No incentivos no, para diciembre fue que les dieron un incentivo a todo el mundo porque hubo pues mucho trabajo,...”(E9).

¹ Tasa de contribución: son las contribuciones pagadas por las entidades vigiladas y se exigirán por el Superintendente de la Economía Solidaria, artículo 99 ley 795 de 2003.

Los asociados conocen sobre la existencia de un personal y el pago que hay que realizar a éstos para el desempeño de sus funciones en aras al normal desarrollo de la organización, el régimen para la contratación al trabajador es el laboral, el cual conlleva el pago de un salario con las correspondientes prestaciones legales, y lo asumen los asociados como un valor que se debe cancelar, frente a lo cual no hay oposición.

“...con esas mismas utilidades y con ese dinero que se presta es que funciona la administración, que se pagan servicios, sí, es que se sostiene absolutamente toda la organización, es que se pagan auxilios por solidaridad, es que se pagan auxilios por educación, aunque ya los auxilios no se dan pero son dineros que se están manejando a través de dineros de gobierno, también se dan auxilios por calamidad y fuera de eso el cincuenta por ciento de las utilidades se redistribuye entre todos nosotros, si de acuerdo a la inversión que cada uno tenga en aportes, es decir que esto es, eso es algo que con el sacrificio de todos colocamos un granito de arena de aportes y todo y ese dinero a nosotros no lo retribuyen con los mismos intereses que nosotros pagamos, la empresa es de nosotros, la empresa nos retribuye a nosotros la inversión que hemos hecho.”(E3).

“...todos manejamos un contrato a término indefinido también como la muchacha nueva que esta como auxiliar de Tesorería...”(E8).

“...ehh los funcionarios laboran normalmente, cumplen su labor, eh su labor de trabajo, tienen sus prestaciones, tienen todo...”(E11).

“Ah si ellos tienen sus pagos, porque ellos es a la administración como tal de una empresa sí, entonces que la secretaria tiene que tener su sueldo, el revisor, o el tesorero, sí lo de ley. Pero entonces acá los del Consejo de Administración no devengamos ni un peso por ser del Consejo de Administración a diferencia de muchas partes.”(E6).

“Se les paga a los empleados de la cooperativa...”(E7).

3.3. RIESGO DE HAZARD MORAL

La permanencia de las Cooperativas en el mercado ha sido posible gracias a una base de confianza en las diferentes relaciones que se dan entre los Asociados de base y los Asociados que gestionan, se les reconoce a éstos últimos, la honorabilidad y la idoneidad con que han obrado en el cumplimiento de los objetivos propios de la organización, al igual que a las demás personas que hacen parte del colectivo de la organización.

La confianza es derivada del resultado que han obtenido las Cooperativas durante los años de permanencia en el mercado, el hecho de estar presentes en la crisis del 98 y haber superado esa crisis, ha hecho que los Asociados de base creen en los actos de las personas que se encargan de la gestión, en que la finalidad de estos siempre es por el bien de la Cooperativa.

Permite que los Asociados no se preocupen por un posible aprovechamiento sobre la información y los recursos que han depositado en la Cooperativa y confíen en los mecanismos de control que existen para evitar los riesgos de oportunismo por parte de quienes administran, los cuales son los estrictamente necesarios, la Junta de Vigilancia que no es un ente fiscalizador al detalle, el Revisor Fiscal quien verifica la información financiera de la empresa, el Consejo de Administración que ejecuta políticas de la Asamblea y las transmite al Gerente, y el Gerente con respecto a los demás funcionarios de la Cooperativa, y el ente externo que es la Superintendencia de la Economía Solidaria.

“hasta ahora no ha habido ningún problema de que uno tenga que estar pendiente, no se quería hacer esto, siempre va a haber una concordancia, un acuerdo, siempre uno piensa que las cosas se están haciendo por el bien... e igual entonces nos están garantizando ahí, nombramos o tenemos una junta de vigilancia y si de acuerdo existe la confianza de que van a vigilar,...”(E7).

“No, porque para eso se nombra una junta de vigilancia, que ellos son los fiscales dentro de la cooperativa, al interior de la cooperativa son los fiscales, ... si ven anomalías, si de pronto alguien se está aprovechando del cargo o esto para beneficio propio, ellos están en la obligación de comunicarle a los asociados.”(E1).

“...no me ha interesado averiguar por su manejo porque tengo mucha confianza tanto en la gerente como los miembros del consejo de administración, se que lo están haciendo bien que son personas idóneas y de mucha trayectoria en el cooperativismo...”(E4).

Pero, a pesar de la confianza depositada, los Asociados son conocedores de los riesgos que tiene la organización si las decisiones que se toman durante la gestión no son las adecuadas, las cuales van desde la elección de sus dignatarios hasta el desenvolvimiento de las actividades propias de la Cooperativa.

“Pues los riesgos es que de pronto eh, no cumplan las funciones de vigilancia, de controlar, de estar pendiente del manejo que le esta dando el gerente a los recursos, a las inversiones a la,.. todo eso, entonces, que dejen pasar las cosas hasta que de pronto llegue el momento que la cooperativa llegue al punto de quiebra porque una mala inversión eh, un mal negocio que haga la cooperativa y se quiebre, entonces esos pueden ser los riesgos.”(E1).

“Que hayan decisiones equivocadas, que se tomen decisiones más adelantes equivocadas, y eso conllevaría de pronto a que la administración meta la pata vulgarmente, pero hasta el momento no ha habido ninguna mala elección, yo creo, bueno en los diecisiete años que llevo muy buena elección, ha sido muy buena, no tanto del consejo de administración, de consejo de administración excelente, de los delegados excelente, uno que otro delegado si a metido las de caminar con sus cositas, ha quedado mal en los créditos y eso daña la imagen de resto son personas muy honorables y muy transparentes.”(E3).

“Puede haber una tendencia ya desde la administración de la Cooperativa, una tendencia que puede ser errada, no, que no cumpla con los objetivos que requiere una empresa de éste tamaño...”(E4).

“No, pues muchísimos, especialmente de la posibilidad de actuar con deslealtad y con deshonestidad frente a los intereses de la Empresa, porque no son pocos los casos que conocemos en el País y no solo en el sector cooperativo y en el sector de la empresa estatal y de la empresa privada, son muchos los casos que conocemos de personas que a pesar de que las directivas o los funcionarios encargados de hacer los nombramientos hacen estudios en detalle de la persona que se va a vincular al final terminan actuando de mala fe, es decir a pesar del cuidado que se tiene; ahora, si, si de pronto, la persona que tiene la responsabilidad de vincular laboralmente a otra a una empresa se aparta de esos criterios, de esos estudios y de pronto se acomoda a intereses particulares o yo no se que, pues obviamente que los riesgos son muy altos en contra de los intereses de la empresa.”(E5).

Y para lograr los objetivos trazados, si es necesario, acuden a los mecanismos de control diseñados para tal fin, en la instancia que corresponde, aún aprovisionando fondos para contrarrestar el retiro de varias personas en forma simultánea:

“..., nosotros tenemos gerente a término fijo, cada año si se le prorroga el periodo, pues faltando treinta días se le anuncia a la gerente o gerente que este en funciones del cargo y se le dice que va a continuar como gerente o por el contrario que va a ser relevado del cargo... Para ser elegido primero, si es el actual se le mide la gestión, la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión comercial y nosotros hacemos una evaluación, cada Consejero evalúa a la Gerente bajo esos cuatro o cinco parámetros, se le da un puntaje, si la gerencia supera el puntaje que tiene el Consejo de Administración adoptado para ello nuevamente se le nombra para un periodo siguiente, sino llega a pasar entonces toca seleccionar un nuevo gerente y se le hace mediante una selección de hojas de vida”(E2).

“..., pero si un asociado no se atiende bien, ese hace que riegue la bola que los empleados no funcionan y para eso es la Junta de vigilancia, para que todas esas quejas de los asociados se lleve, se plasme en un documento, se lleve, se lleve a consejo de administración y se plantee esa recomendación para que mejore el empleado y sino lo hace entonces tomará cartas en el asunto el señor Gerente, con la recomendación que también le haga el Consejo de Administración,...”(E11).

“...porque con antelación a la asamblea le envían a todos los asociados un paquete con todo eso, con explicación en el caso de lo que se ha hecho, bien

explicadito todo para que la gente lea, se documente, y a la asamblea no van sino únicamente a elegir, hacer los cambios, quitamos miembros del consejo o se apoyan porque la gestión que se hizo durante el año, que ya no la mostraron que ya no la enviaron es excelente o buena o mala, entonces, se toman esas decisiones,...”(E1).

“...todo los aportes siguen siendo los mismos de los asociados y no tienen mucho rendimiento, pero con los excedentes que le da la cooperativa lo que hemos hecho es que hemos ido fortaleciendo un fondo, un capital social de la cooperativa para manejar lo propio, cosa que un día no necesite los aportes, un capital institucional, cosa que en un tiempo, no tan corto, pero si más o menos unos siete años la cooperativa le diga al asociado no nos aporte tanto, si aportaba veinte mil pesos mensuales apórtenos diez, y el resto llévelo a una cuenta de ahorros, más bien para generar ahorros, que el asociado genere ahorros para él.”(E9, Edo2).

3.4 MECANISMOS DE SEÑALIZACIÓN

A las personas que han sido designadas para la realización de determinada función en la Cooperativa, además, de sus conocimientos, de los requisitos establecidos en estatutos, reglamentos o manuales de funciones, se les ha tenido en cuenta la honorabilidad, la trayectoria en el sector, y en especial a los funcionarios que designan los Gerentes se les ha verificado sus antecedentes familiares, ellos conocen el origen familiar de éstas personas, lo que les genera criterios adicionales para contratar.

“Bueno, pues afortunadamente esta es una cooperativa relativamente pequeña, que no tiene un gran nómina de empleados, y de acuerdo a los estatutos es una facultad de la gerencia no requiere la aprobación del consejo exceptuando la elección del tesorero, entonces primero se tiene un conocimiento de la persona, en el caso del Tesorero Diego Alejandro Peña, una persona que conocí desde el momento en que estaba en el vientre de la madre, y que luego de nacer lo vi crecer al lado de sus padres, estudiando en Rovira y luego en Ibagué y luego en la Universidad, entonces, eh, se perfectamente de su inmodificable, excelente conducta moral y social, su rectitud, todo, todo, todo, entonces en él he confiado como en mi mismo,...” (E5).

“Eso, eso, si, además de eso nosotros miramos mucho la procedencia de la persona, o sea su núcleo familiar, si, porque no se si al principio no le comenté, bueno estamos mirando mucho la procedencia de los empleados, porque somos una entidad financiera, entonces, su descendencia familiar, sus valores, sus principios, eh, porque manuales y procedimientos, nos enseñan mucho, pero los valores que se adquieren en la casa, o se complementan con la educación primaria y secundaria no, la actitud de las personas porque es una entidad financiera que vende más por los servicios, no es por lo que este en los manuales ni en los procesos, es a ver la persona acomodarse, acomodarse para saber vender los productos de la Entidad, entonces ahí entraría mucho, además de esas evaluaciones miramos mucho las actitudes y sobre todo que sepa atender.”(E10).

“...y como sabemos que todos los, los, los, integrantes que hacen parte de este colectivo de CODETOL son gente honorable, son gente leal, son gente con principios cooperativos, ellos después de jurar lealtad y un compromiso a la cooperativa...”(E11).

“...los criterios son de que la persona sea idónea, que tenga, que sepa de cooperativismo, que tenga ... buenos antecedentes, pues, que sea una persona honorable, pues que sea una persona que sepa de cooperativismo, que tenga las capacidades para ... para que ... para el dado caso dirigir la cooperativa...”(E1).

“Bueno el Consejo de Administración tiene definido un perfil, de acuerdo a ese perfil se dan unas puntuaciones de acuerdo a la experiencia, de acuerdo al conocimiento del sector solidario, el Consejo de Administración envía a unas pruebas psicotécnicas, yyy después de esas pruebas psicotécnicas se evalúan los porcentajes y quien tenga los mejores resultados es la persona que sale favorecida.”(E2).

Lo anterior, conlleva a que la persona encargada de designar tenga un elemento que le genera confianza de que la persona elegida no le va a fallar a la organización, por cuanto existen otros lazos que pueden servir de mecanismos para evitar riesgos con respecto al manejo que esa persona va a tener sobre los asuntos propios de la misma organización.

3.5 REVISORÍA FISCAL

Cumpliendo la ley 79 de 1988, artículo 41 las Cooperativas donde se realizo el trabajo cuentan con un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, quienes son contadores públicos y se encargan de las funciones señaladas en los estatutos, las que le compete por la profesión y en especial, las de verificar que las Organizaciones Cooperativas cumplan con las normas que en materia jurídica, financiera y contable señala la ley y los organismos de control entre ellos la Superintendencia de Economía Solidaria -SES-.

En ambas Cooperativas el Revisor Fiscal es designado por la Asamblea General de Asociados o Delegados según el caso, de conformidad al artículo 34 de la ley 79 de 1988.

Para efectos de éste trabajo y por solicitud de uno de los Jurados se realiza un análisis de los informes presentados por los Revisores Fiscales a la respectiva Asamblea General o de Delegados en la Cooperativa correspondiente con respecto a los informes presentados por los Miembros Dignatarios de las Cooperativas a los respectivos Asambleístas en aras a encontrar los elementos de asimetría de información que se detectaron a través de la investigación.

El trabajo de la Revisoría Fiscal se realiza previa evaluación de procesos que adelanta la entidad Cooperativa, una vez evaluado los procesos se realiza el cronograma de verificación de procedimientos para constatar que éstos cumplan los lineamientos señalados en la ley, estatutos y reglamentos.

Expresa el Revisor Fiscal en entrevista concedida que:

“...debe hacer su trabajo, para realizarlo primero quemamos esa etapa de planeación, después es una etapa de ejecución, finalmente una etapa de conclusión u opinión. Ehh, En la etapa de planeación, evaluamos todos los procesos de la entidad, proceso de eh, definimos los principales procesos que tiene el ente, qué procesos tiene Coopertive?, tiene un proceso de captación de ahorros, tiene un proceso de colocación de recursos, esta el crédito, tiene un, tiene algo bien importante en su patrimonio que son los aportes sociales, de ahí de esas tres áreas predominantes en una entidad de Ahorro y Crédito se desprenden otras como es la contable, como son los procesos en sistemas, como son los procesos de inversiones, ya los procesos de nómina, de compras, en fin, pero básicamente se condensan en tres muy importantes, para, para, para que la entidad funcione bien, adecuada colocación de los recursos y recaudo de los mismos, la captación de los recursos vía, vía ahorros y los aportes que son el patrimonio de los asociados, en esa etapa de planeación, nosotros evaluamos como se hace cada una de esas actividades dentro de la organización, entonces esas actividades tienen involucrado un proceso de control interno, entonces, cuando vamos a colocar cartera, que es lo que hacen, como le entregamos la información a los Asociados, eh, que requisitos deben cumplir para, para acceder al crédito dentro de la cooperativa, una vez están todos esos requisitos cual es el proceso que hace la entidad, es decir, quien recepciona esos créditos, quien verifica la información, quien aprueba la información y finalmente como la desembolsa, ese es un proceso de colocación, después de ese proceso de crédito sigue el proceso de cobro, es un asociado que empieza a entrar en mora, como la entidad le cobra, cual es el proceso que hace para que, para que todo ese dinero que ha colocado retorne a la entidad, que garantía tenemos sobre esa obligación y verificamos que todos los procesos que hemos levantado en el transcurso de esa etapa de planeación se cumplan haciendo qué, pruebas, entonces hacemos pruebas preliminares o pruebas bien ya en el área de campo, donde vamos mirando que ese proceso de colocación se haga bien, como se hace, como aprueba, que no están incumpliendo leyes, reglamentos estatutos y demás, y en el evento que encontremos que la entidad no cumple con los parámetros establecidos, por la ley, por los estatutos y reglamentos, pues, en esa medida vamos sacando informes, si, ese mismo proceso que hacemos en cartera, en crédito lo hacemos en ahorro, ehh, si la gestión de los directores de las agencias, se hace bien, si la gestión de la gerencia se hace bien, ahora la gestión de los gerentes de área, que ahora es con los gerentes de área que se creó hace como ocho meses, las gerencias por áreas, entonces verificamos todo eso y también en lo que encontremos que no se ajusta a las normas, a los reglamentos o las leyes, a procedimientos de control que encontremos que la entidad debe fortalecer en esa misma medida vamos entregando informes a la Gerencia, al Consejo de Administración, ese es todo un proceso que nos involucra a nosotros, ese proceso lo desarrollamos en todas las áreas, tiene mucho tiempo en la planeación, mucho detalle, entonces nosotros tenemos una buena permanencia en la Cooperativa por su tamaño, por su, por su estructura, ... de igual forma tenemos un Supervisor que es el que revisa que todos esos procesos que

nosotros estamos evaluando los estemos evaluando bien y que de igual forma estamos cumpliendo con la labor que nos fue encomendada por la Asamblea y por la responsabilidad que tiene la firma ante las Entidades, ante cualquier tipo de entidad, entonces ese proceso de planeación nos va a involucrando, y ahí en ese proceso de planeación vamos sabiendo cuando y como hacer las pruebas en la Entidad, entonces ahí, decimos en tal fecha haremos pruebas en tales áreas, en tal fecha hacemos pruebas en tal área, de tal manera que alcancemos a involucrar en ese proceso todas las áreas de los estados financieros de la entidad, además de las áreas de contratación, de las áreas de compra, de las áreas de aspectos legales, de cumplimiento con el Consejo de Administración, en fin, tratamos de involucrar evaluando el siste, el, el el sistema que usa la Entidad involucrar todas las áreas para que finalmente podamos dar una conclusión a través de un dictamen, una opinión a la Asamblea, o sea hacemos todo ese trabajo para finalmente condensar ese trabajo en dos o tres hojas, que es lo que finalmente presentamos en la Asamblea, pero hay que explicar todo ese proceso, que de pronto, finalmente mucha gente puede pensar pero no es que siempre dicen en tres hojas lo que todo el mundo dice, si, pero realmente lo que hay que saber explicar es como se ha llegado a esa opinión y debemos tener soportes en papeles de trabajo de cada una de esas cosas que hemos hecho, porque en el momento en que nos llegue una visita de la Superintendencia, del FOGACCOOP, en fin, nos van a pedir los papeles de trabajo del Revisor Fiscal, entonces para tenerlos hay que cumplir con todas las etapas que le he mencionado anteriormente y no tener en determinado momento problemas que pueden llegar hasta la destitución del Revisor Fiscal de una, de cualquier entidad, no sólo de ahorro y crédito sino de otro tipo, ...” (E12). (subrayado mío).

De ese aparte se puede constatar que la información del Revisor Fiscal a la Asamblea se presenta en dos o tres páginas, es decir, un resumen de toda la actividad realizada en el año anterior, y que los informes de las actividades que va realizando en cada una de las áreas de la Cooperativa se entrega directamente al Gerente y/o al Consejo de Administración, y a la Asamblea sólo llega lo que resalta, pero no toda la gestión en particular.

Al igual se constata en los informes presentados a la Asamblea por la Revisoría Fiscal cuando expresa:

“En el curso del año informé a la Cooperativa de los principales comentarios derivados de mi revisión” (informe del Revisor Fiscal a la Asamblea General de Asociados CODETOL 2005).

“Los asuntos relacionados con el Control Interno fueron expuestos en su debida oportunidad por la Revisoría Fiscal a la Administración” (Informe Revisoría Fiscal Prosperando 2005)

Es por lo anterior, que aun frente a ese informe de Revisoría Fiscal con respecto al Asociado-principal se presenta asimetría de información por no estar cercano a la fuente en los momentos en que se realizan las visitas ni en los momentos en que se rinden los informes a los Órganos de Administración.

Quien lee el informe del Revisor Fiscal en primera instancia no cuenta con la información si en los asuntos revisados se encontraron debilidades, pendientes de corrección, o se detectaron fallas, pero al contrario en aquellos que se cumplen resaltan el cumplimiento efectivo sobre ese tema en especial.

Otro ejemplo donde se constata la información relativa es comparando el informe de Gerencia o del Consejo de Administración con respecto al informe de la Revisoría Fiscal, por ejemplo el informe de una de las Cooperativas, el informe del Revisor fiscal es específico sobre la cartera en riesgo de categoría E, incobrable sin que se hayan realizado los tramites necesarios para su recuperación, pero en los informes de Gerencia o Consejo de Administración no se menciona este aspecto, aunque no se desconoce que en las notas al Estado financiero se encuentra.

Con respecto a la información que el Asociado-agente transmite al Asociado-principal, la opinión del Revisor Fiscal es: *“...la Cooperativa creo yo que no le oculta nada a sus Asociados, los estados financieros, las notas, se elaboran las revistas, se emite de acuerdo a la circular básica financiera, a finales del año*

pasado salió una circular de la Superintendencia en la cual se le hace conocer a cada asociado que se le hace un crédito los derechos, obligaciones que adquiere, los reglamentos, se pegan a veces en las carteleras, se, a la gente se le entrega el estatuto, se trata por diversos medios y canales pues tratar de tener informado a la mayoría de asociados, sobre los servicios que ofrece la cooperativa y los derechos que ellos tienen, eh, a través del fondo de solidaridad y el fondo de educación, pues se trata de irrigar esa información,...y hay cosas que en determinado momento se vuelven inconsultas, pero pues esos son los canales que nosotros hemos visto, son canales que se tienen para la transmisión de información a los Asociados, pues si pueden haber situaciones en que los Asociados no se enteren de ciertas decisiones pero que están abiertas y que tienen dentro de sus derechos como preguntar, y si se sienten inconformes pueden presentar la queja ante la Junta de Vigilancia, ante la misma Revisoría Fiscal, eh, generalmente cuando se han presentado ese tipo de quejas se han atendido junto a la Junta de Vigilancia que es el Ente que inicialmente debe hacer esa labor”.(E12), (subrayado mío).

“Bueno no se, yo diría que de pronto no se daría a conocer todo lo que se da, pero de una manera muy, muy resumida entiendo que, que el Consejo y la Gerencia lo están dando a conocer porque si se diera a conocer más ampliamente de todo lo que sucede, pues de pronto la Asamblea, sería muy bueno, sería muy interesante, pero de pronto ya el tiempo para el desarrollo de la Asamblea sería más extenso, porque es entrar ya más en detalles de todo lo que se presentó diríamos mes a mes, entonces ahí como dice, quedaría o queda siempre el Consejo y la Gerencia informa de lo que ellos considera que se debe informar,... que de pronto, eh eh, no se plasme en el documento en el informe como tal, pero de todas maneras en la Asamblea tanto el Consejo como la Gerencia van dispuestos a dar respuestas a las preguntas que puedan originarse, que puedan hacer los mismos Asociados que van a la Asamblea, ahí hasta donde yo me he dado cuenta y he asistido a las asambleas, en ningún momento dado se ha coartado el derecho como se dice a la participación, a hacer las preguntas, y eso es lo que he evidentemente he tratado, eh, de, de recalcar hacia los Asociados es que en las Asambleas se pregunte, si hay dudas se pregunte,...” (E-13).

A pesar de que el criterio es de que no existe información reservada, se deduce que hay decisiones que no se da a conocer al Asociado-principal, ya porque es ordenada por la ley o porque los canales de información no son suficientes para que el se entere de lo que pasa al interior de la Cooperativa o porque el tiempo para dar a conocer éstas no es suficiente.

Con respecto a la selección el Revisor Fiscal expresa

“...o sea la gente ha mirado la capacidad, la idoneidad de las personas que están conformando el Consejo de Administración, lo ideal fuera que en una empresa de Ahorro y Crédito todos fueran profesionales,... se ha caracterizado el Consejo por ser un Consejo ético, por ser un Consejo que no busca beneficios personales, sino que las decisiones siempre las toma en beneficio del común de los Asociados,”(E12),

es decir que además de los aspectos señalados en los estatutos se encuentra el reconocimiento a la labor que han realizado esos directivos para que continúen o no en el ejercicio al interior de la Cooperativa.

Con relación a los incentivos se verifica lo expuesto por los entrevistados

“Los empleados, los directores de agencia, de pronto el mismo gerente, pero hay una política establecida para la Cooperativa en que a final de año si cumplen las metas presupuestales, en colocación, captación y demás, tienen como incentivo, esta establecido por el Consejo de Administración, pero básicamente no es, digamos un incentivo desbordante, todos los empleados tienen sus primas de ley, sus sueldos más todo lo de ley, tienen una prima extralegal y una prima vacaciones, digamos que es todo lo que se aparta de la ley, y lo tienen en casi toda la vida de la Cooperativa, hace más de veinte años, desde que entramos está ahí que es la prima de vacaciones y una prima que se da a final de año y a mitad de año equivalente a medio salario”(E12).

“Bueno si, la uno, es obvio que partimos de lo legal, mínimo legal, dos, eh, a veces cuando se llevan a cabo excursiones o actividades recreativas, eh, tanto dentro del departamento como fuera del Departamento la invitación la hace también a los trabajadores, a nivel de becas de estudio también tengo información, también le colaboran a los trabajadores en ese sentido, el estudio que la Cooperativa le paga el tanto por ciento, le pago de pronto, dependiendo del costo así mismo le pago todo o le pagamos un tanto por ciento, también se da este incentivo, que de pronto la gente no haya querido aprovechar es otra cosa, aquí si tenemos que ser muy sinceros en ese sentido, entonces, ahí también esa parte es muy importante en la mayoría de las empresas no le dan ese tipo de colaboración, que le pago la mitad del semestre, no lo hay, igualmente la parte del tiempo, aquí, si la gente quisiera hacerlo yo estoy seguro que el Gerente o el Consejo le daría el tiempo, que requiere de una hora, media hora, bueno no se que tiempo según el horario, se le facilitaría ese espacio, fuera de la parte económica se le daría otro espacio, otra colaboración más, otro incentivo, que es la parte del tiempo, entonces, eso es lo que yo veo a nivel de la parte laboral.” (E-13)

Frente al tema de que a pesar de la existencia de los grupos estos no inciden en la gestión de la Cooperativa en una forma negativa se constata con la siguiente expresión *“...No, No, el Consejo de Administración trabaja, las decisiones que toma las toma generalmente para sacar adelante temas de la Cooperativa y no es que se formen grupos que estos tres apoyamos esto y esto, decimos que si a todos y estos tres decimos que no a todo, no, generalmente y se puede ver en las actas cuando se ha tomado decisiones, generalmente han sido por unanimidad y cuando alguien no esta de acuerdo pues, se ha hecho lo que esta consagrado, que hacer salvedad de voto y explicar porque no está de acuerdo en equis o ye decisión, pero al interior del Consejo de Administración, pues no, no, no se forman grupos que, que, que no permitieran tomar o equis o ye decisión o que se interpusieran en el desarrollo de la Cooperativa, de hecho en la misma asamblea tampoco, o sea el hecho de que en el momento de las elecciones ciertas personas apoyen a unos o a otros no quiere decir que lo demás va a ser lo mismo, no lo que hemos notado es que siempre evalúan los informes de gestión, de Junta de Vigilancia, de Revisor Fiscal, de estados financieros y en esa aprobación siempre ha habido unanimidad y generalmente lo mismo, si alguien no está de acuerdo deja las razones por las cuales no está de acuerdo, pero en el momento de la elección pues es otro tema, el momento de la elección, le repito es una democracia y cada uno votará por el que quiera, eso no quiere decir que en adelante no, que como yo vote por este, voto por lo que este diga, lo que uno ha notado y siempre ha pasado en la Asamblea y los Consejos es que hay apoyo por lo que se está haciendo en la Cooperativa, de hecho eso ha sido digamos que una de las fortalezas que pueda tener la Entidad, que hay una gobernabilidad definida y no hay división en la gobernabilidad ni ha habido falta en la gobernabilidad, si, que permita estancar a la Entidad, que eso es contraproducente porque podría estancar el desarrollo de la Entidad, simplemente que porque yo perdí la elección entonces no apoyo, no, generalmente ese pensamiento nunca lo hemos notado en el tiempo que llevamos, y lo hemos percibido así...”(E12).*

3.6. APORTE PROPOSITIVO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, al igual que las demás entidades del sector solidario se encuentran obligadas a capacitar a sus Asociados en temas cooperativos, lo cual se cumple en cada una de las Entidades a las que pertenecen las personas entrevistadas, la capacitación que se debe dar es con una parte de los recursos que tienen la calidad de excedentes.

Los Órganos de control, llámense Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal o SES, verifican que dicha capacitación se de por parte de la Organización Cooperativa, sin embargo, no hay indicador que establezca si realmente la capacitación cumplió los fines propuestos porque se limita a verificar la realización de la actividad y el gasto, pero no incluye la verificación sobre la efectiva capacitación tanto en los temas cooperativos como en la información propia del objeto, derechos y deberes que tiene el Asociado por pertenecer a la Cooperativa.

Las Organizaciones cuentan con medios escritos para dar a conocer las actividades que realizan o realizaron, sin embargo, estos medios no llegan a la totalidad de los Asociados ya sea por la falta de interés, el no envío a su residencia, o por no tener la totalidad de la información que se genera en la entidad, ya que estos son resumidos o son artículos sobre el tema cooperativo en general, pero que no muestran la realidad de la entidad.

Una propuesta en aras a disminuir las asimetrías de la información que se generan al interior de los diferentes niveles de la organización con respecto al Asociado-principal, sería, uno la de establecer indicadores sobre: la efectividad de la comunicación entre Asociado-agente y Asociado-principal; la reciprocidad de la información que emite la Cooperativa hacia el Asociado-principal, es decir que la información fluya de manera directa entre los diferentes actores de la relación; la calificación de los canales de comunicación existentes; y dos, generar incentivos

para que el Asociado-principal se interese por el estado de la cooperativa, y para tal efecto pueden utilizar los mismos mecanismos para promover los productos que ofrece la entidad.

El presentar la información al Asociado-principal es una obligación de la Cooperativa, sin embargo ésta por regla general, se da cada año en la Asamblea de Asociados o Delegados, pero no de una manera pormenorizada, ya que la mayoría de los informes son resúmenes de lo sucedido durante el año anterior, para evitar que el Asociado-principal se entere de esa forma fragmentaria, el Asociado-agente puede gestionar una mayor comunicación al Asociado-principal mediante informes con una periodicidad que puede ser mensual o quincenal que le permita conocer sobre la situación real de la organización cooperativa, para lo cual puede aprovechar los avances tecnológicos para evitar mayores costos que generan los documentos escritos.

Aunque es una fortaleza en las entidades cooperativas a las que pertenecen las personas entrevistadas, la confianza que se tiene en ellas para la dirección y administración de los bienes cooperativos, es bueno incentivar la participación de los Asociados-principales, en aras a que cuando haya necesidad de la rotación, ya sea por algún caso extremo, los que no hacen parte de ese cuerpo directivo tengan la capacidad de liderar o de tomar las riendas de la organización sin que se tema por la falta de capacitación o experiencia en el tema cooperativo y en el manejo mismo de la organización, es decir que se preparen cuadros de reemplazo que permitan una mayor interacción sobre los asuntos propios de la cooperativa.

3.7. CONCLUSIONES

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito conformadas, entre otras, por las personas entrevistadas, se constituyeron para satisfacer las necesidades de crédito que tenían en común, por éste acuden la mayoría de sus integrantes por ser más atractivo que en la banca tradicional, ya que se otorga sin intermediarios, en forma directa y con mayores facilidades, aunque para atender esas solicitudes la Cooperativa tenga que acudir a la misma banca tradicional o a otras entidades.

Quienes conforman la Cooperativa realizan aportes el cual se distingue del ahorro, pero éste último no es tan promocionado como el crédito, sólo en el último año es que la situación con respecto a Cooperative ha cambiado, primero, para lograr el apoyo de organismos internacionales y segundo, por la necesidad de atraer nuevos Asociados que se encuentra en un sector diferente de los Integrantes que dieron origen a la organización, porque se admite además de personas que se encuentran empleadas a Aquellas que trabajan en forma independiente y requieren del microcrédito.

Por lo anterior, se deduce que en las Cooperativas a las que pertenecen los Asociados entrevistados sólo se identifica entre los grupos de poder señalados por Lobo Guerra, (2002); en forma mayoritaria el grupo de los deudores netos porque la mayoría de las personas se vinculan a la Cooperativa atraídas por las facilidades crediticias, más no por el ahorro o el aporte.

Quienes ingresan a las Cooperativas lo hacen con el propósito de aunar esfuerzos en forma colectiva para así lograr satisfacer su propio interés, Por eso es que la Cooperativa crecerá en la medida en que el interés del asociado en forma individual sea congruente al de la Organización, ya sea el crédito o el ahorro, porque si en un momento determinado la Cooperativa no cumple su expectativa individual fácilmente se retira, ya que tanto su ingreso como su salida es de forma

voluntaria y se puede realizar en cualquier momento, lo que es coherente con lo expuesto por Ortiz Cardona (1998).

El Asociado a la Cooperativa no busca un beneficio individual económico marcado, busca que el beneficio sea proporcional a todos y es por ello que los excedentes que se dan por el giro del negocio, (préstamos, intereses, etc), son utilizados para garantizar la viabilidad de la Organización, crear fondos que beneficien el conjunto y por último si existe un excedente éste se reparte equitativamente a cada Asociado, lo cual es mínimo, esto como ejemplo de la falta de ánimo de lucro expuesta por Dávila Ladrón de Guevara, (2004).

La Cooperativa es gestionada por sus mismos Asociados, cumpliendo así el principio de autogestión, ya que la única actividad que no se realiza con sus integrantes es la Revisoría Fiscal que por ley le corresponde a una persona ajena a la Organización.

La constitución de Coopertive y Codetol tienen un papel complementario y accesorio a grandes empresas, la una nació en el seno de una empresa de telecomunicaciones y la otra se constituyó por personas pertenecientes al sector educativo del Departamento, ésta última aún se encuentra en ese mismo papel, pero la primera está abriendo espacio a personas diferentes a las del sector donde nació. Con lo que se puede observar lo expuesto por Razeto Migliario (2000), sobre el proceso de formación del cooperativismo.

Con la ley 79 de 1988 y Después de la crisis del 98 – 99 con la ley 454 de 1998 y sus decretos reglamentarios la intervención del Estado Colombiano sobre las cooperativas ha sido mayor, a través, de la Superintendencia de la Economía Solidaria como órgano encargado de ejercer control, inspección y vigilancia, se trazan reglas de comportamiento para las empresas sometidas a su control, con lo que quiere restablecer la confianza resquebrajada por la crisis y disminuir los

riesgos por la gestión que realizan unos. Dándose aquí elementos del Neoinstitucionalismo expuestos por Kalmanovitz, (2001).

Las Cooperativas nacen por el “Acuerdo Cooperativo”², en el cual todos sus integrantes tienen la calidad de principal porque aportan el capital para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y unos pocos de esos integrantes tienen a su vez la calidad de agentes, la cual la adquieren cuando entran a formar parte de los órganos de administración de la Cooperativa y en algunos casos tienen la calidad de líderes.

Las Cooperativas en las que se entrevistaron los Asociados se distinguen las dos clases de líderes señaladas por Hernández (2002); el líder carismático que contribuyó al nacimiento y aún permanece en la Gerencia de la Organización, y el líder técnico que llega posteriormente, las dos Cooperativas superaron momentos de crisis y en esos momentos estaban presentes las personas que aún hoy dirigen la Cooperativa respectiva.

En la relación principal – agente, la información sobre el giro de las actividades de la Cooperativa no es equivalente en sus extremos, ya que el principal (identificado éste como el Asociado que se encuentra al margen de la gestión), posee menos información frente a la que poseen los Integrantes que cumplen en un momento determinado la calidad de agente (entendido éste como aquel que se encarga de la administración), a quienes se les facilita tener una mayor información por la cercanía con los procedimientos para prestar los servicios, quienes toman decisiones teniendo en cuenta el entorno y el mayor contacto con todos los Asociados. Presentándose aquí las causas de la asimetría de la información que expone la Cepal (2003).

² Acuerdo Cooperativo: Contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada Cooperativa. Artículo 3 ley 79 de 1988.

Además de las anteriores causas no se puede desconocer que quienes ocupan el papel de Agentes han sido elegidos o designados por poseer información que les permite ejercer las labores o tomar decisiones y a su vez van a recibir una remuneración u otro beneficio a cambio, y esto se deduce de las entrevistas cuando se encuentra el conocimiento del sector y la experiencia como mecanismos de señalización de las personas a ejercer estas funciones, lo cual es coherente con lo expuesto por Monsalve y Arévalo (2004).

Con respecto a la remuneración se puede clasificar dos clases de Agentes: los que por ley no pueden recibir retribución alguna, tales como el Consejo de Administración, los delegados y la Junta de Vigilancia; y los que pueden recibirla como los Gerentes y los demás funcionarios necesarios para realizar las actividades propias de la Cooperativa.

La remuneración que se pacta en ésta clase de contratos es fija no está sujeta al reparto de riesgos ni al esfuerzo por parte del Agente, criterios señalados por Salas Fumas (1996), pero si hay resultados que son verificados con los mecanismos de control que les ha permitido a los Agentes continuar ejerciendo las funciones para las que fueron contratados por la Organización.

Se da “participación en los beneficios y pluses”³ como incentivos por la realización de las labores tanto para funcionarios como para los Gerentes, los primeros por poseer también la calidad de propietarios de la Cooperativa, se les permite participar en todas las actividades y beneficios que ella genere para sus Asociados y los segundos solo se dan a los funcionarios designados por el Gerente.

El mecanismo de control reconocido por los entrevistados es la Junta de Vigilancia, sin embargo cuando han permitido que los Asociados-agentes

³ Participación en los beneficios y Pluses: definidos por McConnell, C.R, en su libro Economía Laboral como planes de remuneración basado en incentivos, los pluses son los valores adicionales (bonificación o primas) que se cancela al final del cada ejercicio dependiendo del rendimiento del individuo.

permanezcan en los cargos durante varios años como reconocimiento a la labor que han ejecutado al interior de la Cooperativa y han hecho que los directivos dirijan acciones tendientes a que los Asociados–principales utilicen los servicios de la Cooperativa antes que los de otras entidades, en forma preventiva, indirecta y no reconocido por ellos han ejercido el tipo de control que permite “la no reelección y el control con los pies” (Ortiz Cardona, 1998).

En la designación de los Asociados–agentes se tiene en cuenta su reputación entendida como la opinión o fama de la persona y su honorabilidad referida al valor de la honestidad y al comportamiento aceptado por los demás, como formas de señalización que permite saber si la persona va a actuar en pro de los beneficios cooperativos y para determinarlas se recurre al conocimiento previo de las personas y de sus ancestros familiares.

Lo anterior, para la elección o designación, y los resultados obtenidos durante el ejercicio del cargo que desempeña el Asociado–agente conlleva a que los Asociados–principales le tengan confianza, valor éste citado por Dávila Ladrón de Guevara (2004), que hace que disminuya los costos de asimetría de información, de tener que designar a otras personas para que vigilen las actuaciones del Asociado–agente, o de tener que no reelegirlo y designar a una nueva persona para realizar la labor, o el de exigir garantías adicionales para cubrir la gestión.

Al vincular a los Asociados–Agentes se podría incluir en cada contrato cláusulas tendientes a garantizar la veracidad de la información que éstos transmiten a los Asociados–principales, el cumplimiento de objetivos y metas señalados en las Asambleas de Asociados o Delegados y la ética en el desarrollo de las actividades propias de la Cooperativa.

Como resultado se puede señalar que los elementos de la teoría de la agencia: asimetría de información, costos de agencia (incentivos – supervisión) y riesgo

moral se presentan al interior de las Cooperativas donde se encuentran vinculados los Asociados entrevistados, sin embargo los elementos de costos de agencia y riesgo moral no son valorados por los Asociados-principales en la misma dimensión que son considerados en la teoría por:

- La base de confianza depositada por los Asociados-principales en los Asociados-agentes.
- Los beneficios que reciben los Asociados-principales por la gestión (excedentes) son distribuidos en forma igual para los Asociados-agentes.
- La concepción por parte de los Asociados-agentes sobre su actuación es que ésta es tanto en beneficio propio como de los Asociados-principales.
- La permanencia de los directivos en los cargos ha permitido la continuidad de planes y proyectos aprobados por los Asociados-principales de la organización.
- El Estado a través de la normatividad ha impuesto límites a los Asociados-agentes para utilizar los créditos de las cooperativas y además tiene un Organismo encargado del control y vigilancia de las Cooperativas.

Con respecto a las categorías que se utilizaron para analizar las entrevistas se tiene, además de lo antes expuesto lo siguiente:

- Los Integrantes de la Cooperativa en general, conocen el rol que desempeñan en ella, aunque no todos los que cumplen el papel de Asociado-principal realizan las actividades que éste rol les exige, tales como participar en las elecciones de delegados o dignatarios lo que coadyuva a la asimetría de la información.

- Para ingresar a la Cooperativa como Asociado-principal, se exigen unos requisitos y a partir de ellos es que se cumple el principio de afiliación voluntaria y abierta, desde aquí ya existe un mecanismo de señalización no consagrado en la ley. Y para ser Asociado-agente además, de las calidades exigidas a los anteriores deben cumplir otras que se verifican por el conocimiento que sobre ellos se tenga, las cuales son mecanismos de señalización más exigentes.
- La información no es lineal para todos los integrantes de la Cooperativa, se presenta puntos de interrupción, entre otros, primero porque en la toma de decisiones no participan todos, segundo por la resistencia que pueden tener alguna de esas decisiones y tercero por la confianza que tienen los Asociados-principales sobre el actuar de los Asociados-agentes.
- La relación de poder se percibe en un mayor grado en la cooperativa que elige dignatarios a través de delegados, porque aquí los que quieren tener esa calidad deben acudir a otros integrantes para poder ser elegidos, mientras que en la otra se percibe menos, primero por la forma de elección (sorteo) y segundo por la posible participación de todos los Asociados-principales en dicha elección.
- Al interior de las organizaciones se forman grupos, pero las consecuencias de esto no es sentida en forma negativa por la comunidad que la integra, lo que permite la aceptación y que los conflictos que pudieren surgir de ello se solucionen fácilmente.
- Los incentivos y la supervisión se dan al interior de las dos Cooperativas, pero no son asumidos por el Asociado-principal como un costo por la gestión que se realiza, ya que su capital no lo ve afectado directamente, es decir si cinco pesos aportó, cinco pesos le devuelven al retirarse, sin

embargo si es un costo de agencia porque esa labor se cancela con el dinero que genera el giro del negocio lo cual podría aumentar los excedentes sino se pagarán esos costos.

- Al tener los Asociados-agentes la misma calidad de Asociados-principales se reconoce que el mayor poder de decisión lo tienen éstos últimos, sin embargo en la realidad fáctica el mayor poder es de los primeros por la gran autonomía que los segundos le han concedido, además de la señalada en la ley para el Consejo de Administración.
- Los riesgos son conocidos por los Integrantes y por ello tratan de designar personas que por su reputación, honorabilidad y experiencia en el sector pueden visionar, prevenir y contrarrestar los efectos, utilizando para ello entre otros los mecanismos informáticos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

AKE BOOK, S.; Valores Cooperativos para un mundo en cambio; Fondo editorial Cincop, 1992.

ARIAS, X.C; Y CABALLERO, G.; Instituciones, Costos de Transacción y Políticas Públicas: un Panorama; publicado en Revista de Economía Institucional, vol. 5, No. 8, Primer Semestre. 2003

AYALA ESPINO, J.; Instituciones y Economía, Una Introducción Al Neoinstitucionalismo Económico; México DF, 1999.

AYALA ESPINO, J. Instituciones Para Mejorar el Desarrollo, Un Nuevo Pacto Social Para el Crecimiento y El Bienestar; México DF, 2003.

BASTIDAS, O. La Especificidad Cooperativa (2004); citado por Dávila Ladrón de Guevara, R.; Innovación y Éxito en la Gerencia Cooperativa; Pontificia Universidad Javeriana; Bogotá. 2004.

CABAL ESCANDON, M. F.; Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas; Sistema de Información Gerencial; Pontificia Universidad Javeriana. 2003.

CARROLL, G.R. Y TEECE, D.J.; Empresas, Mercados y Jerarquías; la perspectiva económica de los costos de transacción; Oxford, 2000.

CASTAÑO DUQUE, G.A., Una Aproximación al Análisis del Diseño Estructural Influenciada por la Relación de Agencia, en Decisión Administrativa, No. 5, Julio – diciembre 2000, p- 20-29.

CASTAÑO DUQUE, G.A., Aportes al Economía de la Empresa; Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; 2001.

CASTILLO SANDOVAL, D.; Economía y Sector Solidario; Instituto de Estudios Rurales IER; 2000.

CEPAL; Acceso a la información: una tarea pendiente para la regulación latinoamericana; Santiago de Chile; agosto de 2003.

CERDA GUTIÉRREZ, H.; PINEDA S, C.J.; El Cooperativismo Colombiano después de la crisis; Universidad Cooperativa de Colombia; 2002.

Circular Básica Contable y Financiera, Superintendencia de Economía Solidaria, 2004, Confecoop.

CODETOL; Estatuto; 2003

CONSTITUCIÓN POLÍTICA 1991

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOCIAL - COOPERTIVE; Estatuto; 2004.

COONFECOOP; Crisis del Cooperativismo Financiero Colombiano en la Década de los Noventa, Lecciones Para Aprender; 2003.

COOTER, R.; ULEN, T.; Derecho y Economía, segunda reimpresión 2002, México.

COQUE MARTÍNEZ, J.; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, R.; MATAIX ALDEANUEVA, C.; Teoría sobre Gobierno de cooperativas frente a experiencias en los Andes Orientales Colombianos. En Revesco, No. 70, primer cuatrimestre. España, 2000.

CUESTA CABOT, G.; El Riesgo Moral en la Dirección de la Empresa Cuando Propiedad y Gestión Están Desvinculadas, 1998, Publicado en <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/IA/ASOC/DEBATE/VARIOS/riesgomoral.htm>.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, R.; Innovación y Éxito en la Gerencia Cooperativa; Pontificia Universidad Javeriana; Bogotá, 2004.

DECRETO 1401 de julio 28 de 1999

DECRETO 1840 de julio 21 de 1997

DECRETO 2159 de 1999

DECRETO 2206 de 1998

DECRETO 2360 de 1993

DÍEZ DE CASTRO, E.P.; GARCÍA DEL JUNCO, J.; MARTÍN JIMÉNEZ, F.; PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, R. Administración y Dirección, McGRAW – HILL; 2001.

FOGACOOOP; Legislación Financiera Cooperativa; primera edición; 2003

FAJARDO ROJAS, M.A.(2003) "Presencia del cooperativismo en Colombia"; Revista UniRcoop: Reflexiones sobre el Cooperativismo, Vol. 1, No 2; Sherbrooke (Québec) Canada, IRECUS – Université de Sherbrooke.

FISCHER, K. Y SESROCHERS, M.; Costos de agencia y la crisis de cooperativas financieras en Colombia III Seminario Internacional: Las Cooperativas financieras

y el Desarrollo Regional. Pontificia Universidad Javeriana. Municipio El Páramo. Departamento de Santander. 1998.

GRACIANO MASON,P.; Modelo Ecuatoriano, Gobiernos Locales y Desarrollo Rural en los Andes: Casos y Experiencia, Ponencia Proyecto Fortalecimiento del Movimiento Maquita Cushunchic, incluido modulo 5 Diplomado en Dirección de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria; 2003 - 2004.

GORROÑO AREITA -AURTENA,I.; El modelo Kibutz como Comuna , pág. 122; incluido modulo 5 Diplomado en Dirección de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria; 2003 – 2004.

GUARÍN TORRES, B.; SARMIENTO, A.J.; Aspectos Legales de la Gestión Cooperativa; Instituto de Estudios Rurales IER; segunda edición 2002.

HENAO HOYOS, B.; Diez Villa,H.; Economía Solidaria para Tiempos de Crisis. 1997

HERNÁNDEZ, H.; Éxito en las cooperativas de ahorro y Crédito. Un Estado Posible. Colac. Panamá 2002.

INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN a la XL Asamblea General Ordinaria de Delegados Cooperative, 2000.

INFORME DE GESTIÓN Prosperando Cooperativa de Ahorro y Crédito 2005.

INFORME VIGÉSIMA SEGUNDA Asamblea General Ordinaria de Asociados CODETOL Marzo 25 de 2006.

INSTITUTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO, INDESCO. Cronología del Cooperativismo y la Economía Solidaria. Revista Universidad Cooperativa de Colombia. 2003. No. 81.

JENSEN, M.C. Y FAMA, E.F.; “Separation of Ownership and Control” 1983; citado por Cuesta Cabot, G. El riesgo moral en la dirección de la empresa cuando propiedad y gestión están desvinculadas; en <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/IA/ASOC/DEBATE/VARIOS/riesgomoral.htm>

JENSEN, M.; MECKLING, W.; Theory of the Firm: managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure; 1976; citado por: Mascareñas, J.; Contratos Financieros Principal – Agente; Universidad Complutense de Madrid; versión junio 2004; por Cuesta Cabot, G. El riesgo moral en la dirección de la empresa cuando propiedad y gestión están desvinculadas; en <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/IA/ASOC/DEBATE/VARIOS/riesgomoral.htm>, y por Rodríguez de Rivera, J., Teoría de la Agencia, 1999, publicado en

http://www2.uah.es/esstudios_de_organizacion/temas_organización/teor_organiz/teoria_agencia.htm; 2 de mayo de 2005.

KALMANOVITZ, S.; Las Instituciones Y El Desarrollo Económico En Colombia; 2001

LEY 79 de 1988

LEY 454 de 1998

LEY 510 de 1999

LEY 795 de 2003

LAFLAMME, M; Valores y Orientaciones del Movimiento Cooperativa – Modelo Québec, pág. 99; incluido modulo 5 Diplomado en Dirección de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria; 2003 - 2004.

LOBO GUERRA, L.; Aspectos Doctrinarios de la Gestión Cooperativa; Instituto de Estudios Rurales IER, segunda edición; 2002.

LOZANO PARDO, R.;Sector Solidario Y Actividad Financiera; Seminario de Actualización de Reforma Financiera; 2003.

MASCAREÑAS, J.; Contratos Financieros Principal – Agente; Universidad Complutense de Madrid; versión junio 2004.

MCCONNELL, C.R.; Economía Laboral; McGraw-Hill; España; 1997.

MONSALVE, S; ARÉVALO, J; Un Curso en Teoría de Juegos Clásica; 2004.

OCÉANO; Diccionario Enciclopédico; edición 2000.

ORTIZ CARDONA, L.; Teoría Económica de la Cooperación; Universidad Santo Tomás, segunda edición 1998.

PÉREZ VALENCIA, G. Guía educativa de formación autogestionaria, “El cooperativismo en el Mundo”, incluido modulo 5 Diplomado en Dirección de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria; 2003 - 2004.”

PÉREZ VALENCIA, G. Cooperativismo y Economía Solidaria en Colombia: Pedagogía de una Crisis y Derrotero siglo XXI; incluido modulo 5 Diplomado en Dirección de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria; 2003 - 2004.

PÉREZ VALENCIA, G. La crisis del movimiento cooperativo colombiano: Génesis, consecuencias y pedagogía. Revista Cooperativismo y Desarrollo, No. 76, 2002.

PERROTINI H, I.; La Economía de la información Asimétrica: microfundamentos de competencia imperfecta; Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP. Año VII, Num. 19; p.p. 59-67.

PINZÓN, SCHNEIDER, M.; Gerencia y gestión De Empresas Cooperativas; Liderazgo Empresarial Cooperativo; Universidad Javeriana; 2003.

QUIROGA, H.; QUEVEDO, S. Y CHIRIBOGA. E.: "Hacia el cambio mediante la autogestión"; citado por Brivio Borja, A; La Autogestión Comunitaria; publicado en www.gestiopolis.co/recursos/docuemntos//fulldocs/eco/autogescomuni.htm. 2005

RAMÍREZ, L. H.; HERNÁNDEZ, H.; Propuesta de Código de Buen Gobierno para Cooperativas con actividad financiera en Colombia; Confederación Alemana de Cooperativas; 2004.

RAZETO MIGLIARO, L.; Las donaciones y la economía de solidaridad; ediciones Pet; Santiago de Chile 1991.

RAZETO MIGLIARO, L.; Fundamentos de una teoría económica comprensiva, ediciones Pet, Santiago 1994, modulo uno del diplomado Dirección de organizaciones de economía solidaria y empresas cooperativas.

RAZETO MIGLIARO, L., Empresas de Trabajadores y mercado democrático, ediciones Pet, Santiago de Chile, 1991.

RAZETO MIGLIARO, L., Desarrollo, Transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo; Ediciones Unibol y Ecoiberoamericana, Medellín 2000.

RODRÍGUEZ DE RIVERA, J., Teoría de la Agencia, 1999, publicado en http://www2.uah.es/esstudios_de_organizacion/temas_organización/teor_organiz/teoria_agencia.htm; 2 de mayo de 2005.

SALAS FUMAS, V.; Economía de la Empresa Decisiones y Organización; segunda edición; 1996.

SAMSON, E.; Teoría de la agencia, Cultura Nacional y Sistemas de control; Journal of American Academy of Business, Cambridge; Mar 2004; 4, ½; ABI/INFORM Global.

SPENCE, A.M., "Job Market Signaling" 1973; "Market Signaling" 1974; citado por Perrotini H, I.; La Economía de la información Asimétrica: microfundamentos de

competencia imperfecta; Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP. Año VII, Num. 19.

STIGLITZ, J.E.; “ Economics” Edición en lengua española a cargo de Editorial Ariel, S.A. Barcelona. 1993, citado por Cuesta Cabot, G.; El Riesgo Moral en la Dirección de la Empresa Cuando Propiedad y Gestión Están Desvinculadas. Publicado en <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/IA/ASOC/DEBATE/VARIOS/riesgomoral.htm>.

STROH, L.K.; BRETT, J.M.; BAUMANN, J.P.; Y REILLY, A.H. “Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies” 1996, citado por Samson, E.; Teoría de la agencia, Cultura Nacional y Sistemas de control; Journal of American Academy of Business, Cambridge; Mar 2004; 4, ½; ABI/INFORM Global.

SUDAVAL AGENTES DE BOLSA; Gobernanza corporativa, artículo de prensa, volumen 4 número 6 septiembre 2002, publicado en Internet; http://www.sudaval.com/boletines/boletin_septiembre_2002.htm

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA, Circular 001 de 1999.

URIBE GARZÓN, C. Bases del Cooperativismo, Quinta edición 2001.

VARGAS SÁNCHEZ, A., Y GARCÍA DE SOTO CAMACHO, E., Universidad De Huelva La Teoría de la Agencia Versus la Teoría del Servidor: Una Aplicación a Las Sociedades Cooperativas Agrarias Del País De Gales (Reino Unido).

WILLIAMSON, O. E., The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Nueva York, the Free Press, 1985, citado por Carroll y Teece, Empresas, Mercados y Jerarquías; la perspectiva económica de los costos de transacción; Oxford, 2000.