

# **Cientelismo y desarrollo social**

## **El caso de las cooperativas**

## Tabla de contenido

<u>Cientelismo y desarrollo social.....</u>	<u>1</u>
<u>El caso de las cooperativas .....</u>	<u>1</u>
<u>Tabla de contenido.....</u>	<u>2</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>9</u>
<u>PROLOGO.....</u>	<u>10</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>12</u>
-	
<u>LAS COOPERATIVAS COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO CON EQUIDAD.....</u>	<u>13</u>
<u>COLOMBIA: ¿QUÉ TIPO DE SOCIEDAD?.....</u>	<u>15</u>
<u>    La sociedad clientelista.....</u>	<u>15</u>
<u>    El nivel de pueblos y veredas.....</u>	<u>17</u>
<u>    Las relaciones patrón cliente.....</u>	<u>17</u>
<u>    La política clientelista.</u>	
<u>.....</u>	<u>19</u>
<u>    El gobierno nacional y el cambio.....</u>	<u>19</u>
<u>    La fracasomanía. ....</u>	<u>20</u>
<u>LA BASE PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS.....</u>	<u>21</u>
<u>    Los promotores de cooperativas .....</u>	<u>21</u>
<u>UN PROYECTO.....</u>	<u>22</u>
<u>    La organización.....</u>	<u>23</u>
<u>    El papel personal .....</u>	<u>23</u>
<u>    Objetivos del trabajo.....</u>	<u>23</u>
<u>    La estructura del libro.....</u>	<u>24</u>

<u>CAPITULO 1. EL PROCESO DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS Y LAS TEORIAS DE INTERVENCION PROPUESTAS PARA ACELERARLO.....</u>	<u>26</u>
<u>LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS.....</u>	<u>26</u>
<u>Iniciación .....</u>	<u>27</u>
<u>Transición .....</u>	<u>27</u>
<u>Despegue y crecimiento autosostenido .....</u>	<u>28</u>
<u>EL APRENDIZAJE SOCIAL EL PROCESO DE TRANSFORMACION EN LAS COOPERATIVAS.....</u>	<u>29</u>
<u>Las dimensiones del aprendizaje social.....</u>	<u>29</u>
<u>Requerimientos operacionales .....</u>	<u>33</u>
<u>Las variables de clasificación comunitaria (variable de Claco).....</u>	<u>34</u>
<u>DEFINICION DE DIMENSIONES Y VARIABLES DE CLASIFICACION COMUNITARIAS (VARIABLES CLACO) .....</u>	<u>37</u>
<u>CONDICION DE LOS MECANISMOS DE ACCESO.....</u>	<u>37</u>
<u>ORIENTACION HACIA EL LOGRO.....</u>	<u>39</u>
<u>CLASIFICACION COMUNITARIA .....</u>	<u>45</u>
<u>Teoría de intervención .....</u>	<u>52</u>
<u>La investigación-acción.....</u>	<u>58</u>
<u>LA LOCALIZACION DEL PROYECTO Y LA PROPUESTA INICIAL .....</u>	<u>62</u>
<u>La Corporación Financiera Popular.....</u>	<u>62</u>
<u>EL préstamo de la AID.....</u>	<u>63</u>
<u>El programa de asistencia técnica .....</u>	<u>65</u>
<u>El Departamento de Cooperativas.....</u>	<u>65</u>
<u>La investigación-acción sobre las cooperativas promovidas por Corpoper: la propuesta ....</u>	<u>66</u>
<u>LAS ETAPAS INICIALES DEL PROYECTO.....</u>	<u>68</u>

<u>El primer seminario .....</u>	<u>68</u>
<u>ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA MEDICION DEL APRENDIZAJE SOCIAL.....</u>	<u>69</u>
<u>  Diagnostico de la comunidad: la entrevista.....</u>	<u>69</u>
<u>  Confiabilidad .....</u>	<u>70</u>
<u>  Selección de las comunidades .....</u>	<u>71</u>
<u>OBSTACULOS ORGANIZACIONALES: LOS PRIMEROS HALLAZGOS .....</u>	<u>73</u>
<u>RESULTADOS Y CAMBIOS .....</u>	<u>74</u>
<u>CAPITULO 2. LAS COOPERATIVAS Y LAS COMUNIDADES SEGÚN LA PRIMERA MEDICION CLACO.....</u>	<u>75</u>
<u>  LA ASOCIACION DE ARTESANOS DE NORTE DE SANTANDER .....</u>	<u>75</u>
<u>    Mecanismos de acceso.....</u>	<u>76</u>
<u>    Orientación al logro.....</u>	<u>77</u>
<u>    Visiones del individualismo.....</u>	<u>78</u>
<u>    Clasificación comunitaria .....</u>	<u>78</u>
<u>    Efectividad económica .....</u>	<u>80</u>
<u>  EL AMBITO DE INFLUENCIA DE LA ZONA FRANCA DE CARTAGENA.....</u>	<u>80</u>
<u>    Las comunidades de Pasacaballos.....</u>	<u>81</u>
<u>    La comunidad de Membrillal .....</u>	<u>82</u>
<u>    La empresa comunitaria de Pasacaballos.....</u>	<u>83</u>
<u>NARIÑO.....</u>	<u>85</u>
<u>  Coopromuebles .....</u>	<u>85</u>
<u>  La comunidad de Belén.....</u>	<u>87</u>

<u>ANTIOQUIA .....</u>	<u>88</u>
<u>La “ciudadela” artesanal de Marinilla .....</u>	<u>88</u>
<u>La Unidad Industrial Cooperativa.....</u>	<u>90</u>
<u>CAPITULO 3. LOS CAMBIOS EN LA ALTA DIRECCION DE LA CORPORACION Y SUS REPERCUSIONES EN EL PROYECTO.....</u>	<u>92</u>
<u>De gerente a jefe de departamento.....</u>	<u>94</u>
<u>El proceso de transición del proyecto.....</u>	<u>96</u>
<u>Crisis.....</u>	<u>104</u>
<u>CAPITLO 4. LOS SEMINARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO COMUNITARIO.....</u>	<u>109</u>
<u>Marinilla .....</u>	<u>112</u>
<u>Cartagena .....</u>	<u>114</u>
<u>Cúcuta.....</u>	<u>115</u>
<u>CAPITULO 5. LAS COOPERATIVAS EN LA SEGUNDA MEDICION Y EL PATRON DE CAMBIO EN LAS VARIABLES CLACO.....</u>	<u>117</u>
<u>ANTIOQUIA.....</u>	<u>117</u>
<u>La “ciudadela” Artesanal de Marinilla.....</u>	<u>117</u>
<u>La Unidad Industrial Cooperativa.....</u>	<u>119</u>
<u>NARIÑO.....</u>	<u>120</u>
<u>Coopromuebles.....</u>	<u>120</u>
<u>La comunidad de Belén.....</u>	<u>121</u>
<u>EL AMBITO DE INLFUENCIA DE LA ZONA FRANCA.....</u>	<u>122</u>
<u>La comunidad de Pasacaballos.....</u>	<u>124</u>

<u>La comunidad de Membrillal.....</u>	<u>125</u>
<u>La empresa Comunitaria de Pasacaballos.....</u>	<u>126</u>
<u>LA ASOCIACION DE ARTESANOS DE NORTE DE SANTANDER.....</u>	<u>127</u>
<u>EL PATRON DE CAMBIO EN LAS VARIABLES CLACO.....</u>	<u>128</u>
<u>CAPITULO 6. LA EVOLUCION EN LA CORPORACION.....</u>	<u>132</u>
<u>La línea de crédito comunitario .....</u>	<u>133</u>
<u>Informes .....</u>	<u>134</u>
<u>DISCUSION Y CONCLUSIONES.....</u>	<u>136</u>
<u>CAPITULO 7. DISCUSION.....</u>	<u>137</u>
<u>¿QUÉ CONDICIONES EN LA COOPERATIVA FACILITARON ACERCARSE A UNA ADMINSTRACION AUTONOMA? .....</u>	<u>138</u>
<u>Disponibilidad de habilidades administrativas.....</u>	<u>138</u>
<u>Rotación en la cabeza.....</u>	<u>138</u>
<u>Selección de la tarea cooperativa .....</u>	<u>139</u>
<u>Desaparición de la orientación de beneficencia .....</u>	<u>140</u>
<u>Los ingresos iniciales de los miembros.....</u>	<u>141</u>
<u>Administración profesional.....</u>	<u>142</u>
<u>¿CUÁLES CONDICIONES, EN LO QUE RESPECTA A LA CORPORACION, AYUDARAN O IMPIDIERON EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS?.....</u>	<u>142</u>
<u>LA PRIMERA ADMINISTRACION.....</u>	<u>143</u>
<u>LA SEGUNDA ADMINISTRACION .....</u>	<u>144</u>
<u>La descentralización: descuido de la asistencia técnica .....</u>	<u>144</u>
<u>Las cooperativas de producción: una nueva ortodoxia .....</u>	<u>145</u>

<u>Especialización de la ayuda</u>	146
<u>¿QUE DINAMICAS, EN EL ENTORNO SOCIO-POLITICO, IMPULSARON U OBSTACULIZARON LA EFICACIA DEL PROYECTO Y EL FOMENTO DE LAS COOPERATIVAS Y OTROS PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL?</u>	148
<u>El clientelismo y la fracasomanía en el cambio de administración</u>	149
<u>CAPITULO 8. CONCLUSIONES</u>	152
<u>EL PATRON EMERGENTE: CLIENTELISMO Y FRACASOMANIA</u>	152
<u>LAS DIFICULTADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN SOCUDADES PARTICULARISTAS</u>	155
<u>EL USO DE LOS PROGRAMAS DE “DESARROLLO SOCIAL”</u>	157
<u>LO QUE PODRIA HACERSE</u>	159
<u>La política y la reproducción de las premisas de intercambio social</u>	159
<u>La problematización de las premisas de intercambio social</u>	160
<u>Acceso autónomo, coaliciones y alianzas</u>	162
<u>APENDICE 1. LAS RELACIONES PATRON-CLIENTE COMO COMBINACION ENTRE INTERCAMBIO ESPECIFICO Y GENERALIZADO</u>	165
<u>APENDICE 2. GUIA PARA LA ENTREVISTA PERSONAL PROYECTO ACOPE</u>	170
<u>APENDICE 3. CONFIABILIDAD DE LAS VARIBALES CLACO</u>	173
<u>APENDICE 4. RESULTADOS DE LAS VARIABLES CLACO POR COMUNIDADES Y MEDICION</u>	175
	180
<u>APENDICE 5. UNA NOTA SOBRE CORPORATIVISMO</u>	181





## AGRADECIMIENTO

Constituye casi un lugar común dedicar las primeras palabras de agradecimiento e un libro a explicar la imposibilidad de mencionar a todas las personas que contribuyeron, de alguna manera, a realizarlo. En el presente caso, ello es enteramente cierto. Sin embargo, tras experimentar mi gratitud a los muchos que en distintos momentos cooperaron y me apoyaron, quiero, de todos modos, señalar algunos nombres. En primer lugar, agradezco a los señores: José J. Rojas, Nelson Cardona, Angel A. Asa, Marino Abello y Javier Castro, los promotores originales del equipo de cooperativa. Así mismo, a los doctores Guillermo Galán y Fernando Chotzen, y no en menor medida a Francisco Vásquez y sus asesores en Medellín, fue en la corporación financiera popular donde mucha gente, en su afán de colaboración, hizo más de lo que estaba obligada a hacer. Por esto a Consuelo Girardot de Joya, mi asistente. Todavía la recuerdo caminando hacia PASACABALLOS, con el barro hasta el cuello, en alguna visita de diagnóstico, entregada totalmente y con gusto a una actividad cualitativa y cuantitativamente exigente.

Manifiesto mi reconocimiento a mis asesores, Noel MacGuinn, Donald Warwick y Lee Bolman, en Harvard, por sus útiles sugerencias y extraordinaria paciencia, como también, en la Universidad de los Andes, especialmente, a mis decanos, Carlos Amaya y Humberto Serna. A Juan Fernando Esguerra le agradezco la reconciliación con el castellano.

Finalmente doy gracias a mi amada Aseneth Velasquez, a quien dedico este trabajo, por su humor, comprensión y sentido común -¡ejem!- que me permitieron disfrutar del tiempo a él consagrado.

Cambridge, Junio de 1979- Bogotá Junio de 1986

## PROLOGO

El presente trabajo es la culminación de un esfuerzo, que emprendí hace cerca de diez años, para entender las agudas desigualdades que existen en los países subdesarrollados, particularmente en Colombia, y ver la posibilidad de aumentar la efectividad de uno de los medios más frecuentemente propuestos para solucionar tales desigualdades: las cooperativas.

Constituye, específicamente la traducción de la tesis de Doctorado en la Escuela de Educación, Programa de Administración, Planeación y Política Social, que presenté en la Universidad de Harvard en 1979. Mi ensayo Cooperativas Rurales, Política Clientelista y Cambio Social (1977) había sido escrito para “que antes de lanzarse uno a la acción, contará con una noción acerca de aquellas variables más amplias, frecuentemente fuera de control y más allá del ámbito de la técnica de intervención, que pudieran tener un impacto en las cooperativas. De esa manera, si uno quería seguir explotando alternativas, era posible disponer de un mejor sentido de las fuentes de fracaso y de los requisitos que el determinismo social deja abiertos al cambio”. En aquel ensayo quería establecer las bases teóricas que me permitieran seguir aprendiendo. En cierto sentido, este marco teórico debía proveer un modelo de cómo operan tales “variables más amplias” en la parte aplicada de mi pesquisa: El proyecto acople.

Antes de comenzar tal proyecto y utilizando mi entrenamiento en Psicología Organizacional y Sociología del Desarrollo, así como el material que apareció en el ensayo arriba mencionado, diseñe la parte de acción del ciclo de aprendizaje, y fui muy afortunado en lograr acceso a la Corporación Financiera Popular, por conducto de la cual se llevó a cabo el proyecto.

Aunque en el ensayo me había concentrado en el sector rural y en una población campesina, pensé que en el proyecto podíamos acercarnos al conocimiento de la pobreza rural tanto como la Corporación lo permitiera, observando una dinámica semejante. También nos parecía que al trabajar en lo que entonces se nos antojaba como un entorno más benigno podríamos aumentar la probabilidad de éxito de la tecnología comportamental, que estábamos desarrollando. Es posible, por consiguiente, que se nos hayan quedado en el texto algunos “campesinos”, cuando en realidad muy pocos de los que observamos en las diferentes cooperativas continuaban siéndolo. Aun así, creo que las dinámicas que describiremos en este trabajo, se aplican de manera semejante a las instituciones que alcanzan a los campesinos, aunque con efectos aun peores.

Efectivamente, la dinámica sistémica, de cuyo impacto intentábamos salvar el proyecto mediante acciones que dictaban nuestra teoría de intervención, apareció diáfana. Ahora podemos decir que la madurez y el proceso de aprendizaje social que las cooperativas pueden producir es real y que las dificultades para su progreso y proliferación dependen más que todo de las instituciones que supuestamente han de promoverlas y de su absurdamente temporal liderazgo, totalmente inspirado en las relaciones patrón – cliente. Aunque en el plano del análisis la posibilidad de éxito de las cooperativas sea casi nula, en su caso las alternativas organizacionales requieren ser apoyadas con mayor persistencia, casi con terquedad, al mismo tiempo que deben acumularse las experiencias sobre su promoción y generalizar el aprendizaje de estas. Espero que el presente trabajo sirva para estimular el surgimiento de una esfera de aprendizaje sobre las dinámicas de los proyectos de desarrollo en Colombia, a la vez que para definir los criterios de responsabilidad pública en que han de fundarse el liderazgo de los organismos que los ejecutan.

Inicialmente, este trabajo pretendía llegar a públicos diferentes, desde el mundo científico, los autores de formulas políticas y los promotores de cooperativas, hasta las personas interesadas en Colombia, y en los problemas del desarrollo. Sin embargo, todos estos públicos tienen criterios diferentes acerca de lo que quieren aprender, lo cual coloca al autor ante complicados dilemas. Intentar conciliarlos dejaría a todos, por lo menos parcialmente, insatisfechos: algunos de los datos sobre las cooperativas pueden ser excesivos para el especialista, pero en cambio constituir la parte jugosa del escrito para otros lectores. Por otro lado, es posible que las elaboraciones donde se ligan muy precisamente problemas teóricos y científicos contemporáneos intoxiquen al lector con una jerga inextricable. A fin de facilitar la comprensión, he incluido en otras extensas en los diferentes apéndices, las cuales pudieran considerarse de mal gusto en algunos ámbitos científicos. Ruego, por tanto, a los lectores tolerarse unos a otros en beneficio mutuo.

Algunas de las notas más extensas se refieren a la naturaleza de las sociedades neopatrimentales y clientelistas, notas que frecuentemente yo mismo necesite para mi propia claridad. Las he incluido con el propósito de localizar a la sociedad colombiana en los mapas analíticos y para ayudar a los lectores que deseen utilizarlos, pues supuse que no todos eran fácilmente accesibles las bibliotecas especializadas que guardan algunas de estas referencias.

Concluí la tesis en agosto de 1979, tras lo cual, dedicado a otros menesteres, he continuado observando la sociedad colombiana. Algunas de las conclusiones más originales más esperanzadoras he debido modificarlas. Los acontecimientos de los últimos años no han hecho más que ilustrar reiteradamente las dinámicas descritas. Los paroxismos del clientelismo y la incapacidad del sistema político para renovarse y de no despilfarrar las oportunidades históricas confirman la necesidad de los cambios que la final del trabajo se dan a conocer.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué sucede cuando se aplica una solución al problema de desigualdad en el proceso de desarrollo de un país, y al hacerlo se descubren poderosas fuerzas que distorsionan tal solución y la transforman en algo totalmente distinto? De ello y de las lecciones que al respecto aprendimos trata este libro.

No es posible concebir, hoy en día, el crecimiento como el único componente del proceso de desarrollo. La meta de la igualdad, antes propuesta bajo el argumento de que ésta se daría inmediatamente logrado el crecimiento, se ha convertido en necesidad inaplazable. La tesis de la “distribución después del crecimiento”, no solo ha sido confirmada empíricamente, sino que se ha demostrado la relativa independencia de los ejes de igualdad y crecimiento (Adelman y Morris, 1974). Fuera del juicio moral que pueda emitirse sobre las grandes desigualdades sociales, existen también razones más pragmáticas para la defensa de una mayor equidad en el desarrollo. Hirschman (1973), por ejemplo, demostró cómo, a medida que éste se acelera, resulta cada vez más difícil que los rezagados acepten la desigualdad, lo cual, si se expresa políticamente, puede bloquear el desarrollo, dejando al país en un estancamiento sin salida. Ante estos problemas, se ha producido en los últimos años una verdadera inundación de estudios sobre cómo combinar objetivos de equidad y crecimiento, crecimiento y distribución, estrategias que se han dado en llamar “de modernización equitativa”.

Las prescripciones y proyectos para disminuir la pobreza pueden seguirse a través de diferentes argumentaciones. Una que frecuentemente se esgrime, especialmente desde el punto de vista económico, anota que las clases altas, por la ventaja inicial que tienen en recursos, conocimiento y acceso a la información, aprovechan más efectivamente las oportunidades que aparecen en el proceso de desarrollo, aumentando desproporcionalmente su participación en los frutos del crecimiento económico.

Como producto del anterior planteamiento, un segmento de las estrategias de modernización equitativa ha enfatizado la necesidad de distribuir habilidades y proveer diferentes insumos a grupos pobres por sí mismos sacar ventaja de las nacientes oportunidades. Los insumos a que se refieren incluyen capacitaciones, asistencia técnica, crédito y la creación de mecanismos de mercado. En el sector rural, donde las condiciones son mucho más precarias, estas estrategias se han expresado en proyectos de desarrollo rural integrado.

Un obstáculo considerable para el suministro de los distintos insumos es la dispersión de sus supuestos receptores. Es difícil llegar a uno por uno de los obreros, campesinos, artesanos, etc., y los costos de hacerlos así, resultan prohibitivamente altos. El problema radica en saber cuál debe ser la “unidad de intervención”, osea, si tales insumos deben proveerse de una manera individual a grupos reducidos, o a comunidades más amplias. Las ventajas de dirigirse al grupo son, entre otras, las que presentan las economías de escala, al poder repartir los costos entre más personas, y la que las relaciones personales entre los miembros sirvan de apoyo al aprendizaje de las reuniones del grupo. Aun así, algunos insumos, especialmente el crédito, requieren algo más de un

grupo informal: necesita una organización permanente y contractualmente responsable, tal como una asociación, una empresa comunitaria o una cooperativa, capaz de garantizar los prestamos que se otorguen, como no pueden hacer las personas individualmente.

Fuera de quienes destacan las carencias técnicas y económicas, como condiciones del atraso, hay quienes insisten en la naturaleza política de las principales causas del acentuamiento de la desigualdad, y mencionan especialmente la falta de solidaridad de clase o de grupo entre los segmentos sociales más bajos, o sea la falta de relaciones horizontales entre sus miembros. Anotan igualmente que estas clases se hayan privado de acceso autónomo al centro de las decisiones políticas y afirman que si tal acceso existiera, bien en forma de partidos, organizaciones, grupos de interés o, para ir ilustrando nuestro caso, federaciones cooperativas, se podría articular y defender los intereses de estos estratos, equilibrando en su favor la balanza del poder. Sin embargo, al plantear soluciones es necesario responder algunas concepciones negativa que ven en la modernización la destrucción de la imagen de la comunidad, imagen muy a menudo romántica. Además se anota, que la modernización no viene sola, ya que también trae despersonalización, egoísmo y sin sentido. Por ello en América Latina –de igual manera que en otras sociedad que han iniciado tardíamente su proceso de modernización y que esperan aprender algo de los países desarrollados, especialmente respecto a la relación entre el bien común y el bien individual- a los objetivos, ya mencionados, de igualdad y crecimiento, se adiciones el de comunitarismo.

## **LAS COOPERATIVAS COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO CON EQUIDAD**

Los tres objetivos que se han mencionado –crecimiento, equidad y comunitarismo- se ven a menudo compaginados en cooperativas, o en agrupaciones semejantes, como mecanismo institucional que permitiría, a los distintos grupos asociados surgir y ascender como tales, no simplemente como suma de individuos. Sin embargo, no existe consenso sobre qué es exactamente una cooperativa, ya que con esta denominación se rotula variadísimos esquemas organizacionales. Por ello es necesarios especificar, por lo menos, en razón de este trabajo, algunas características que permitan diferenciar las cooperativas de cualquier otro tipo de organización.

Se entiende por cooperativas aquellas organizaciones cuyos miembros aúnan esfuerzos voluntariamente, con el fin de lograr objetivos, realizar tareas o proveer servicios específicos; donde los excedentes productivos por la correspondiente actividad, se reparten de acuerdo con la frecuencia e intensidad de uso de tales tareas y servicios, no proporcionalmente al capital invertido por cada uno de los miembros. La autoridad máxima es la asamblea de socios, en la cual cada uno de ellos tiene un voto.

Lindblom (1974, Pg.104) ve a la cooperativas como otra forma de propiedad **privada** dentro de una economía de **mercado**. Además, afirma que otra forma de propiedad privada, distinta de las tradicionales empresa familiares y de las corporaciones tales como cooperativas, fundaciones sin ánimo de lucro – por ejemplo hospitales o universidades – y empresas privada manejadas por sus empleados, no son imposibles de operar en la práctica ni tienen ninguna inconsistencia con una economía de mercado. El hecho de que alguna de estas formas de empresa privada no sean tan

comunes es más justamente atribuible a una desigualdad histórica en la distribución de la riqueza, que a una característica esencial de la propiedad privada.

Racionalmente las cooperativas tienen un potencial real para suministrar los diferentes insumos. Si se toma en cuenta la gran variedad de cooperativas que se pueden construir según la combinación de tamaños y tareas, este potencial se hace más evidente. En cuanto a las tareas mismas de las cooperativas, es posible diferenciar las siguientes (adaptado de Karoll, 1969, 26):

1. Administración conjunta de insumos y servicios, que puede adoptar las formas de asociaciones para comprar o vender, cooperativas de consumo, crédito y distintas combinaciones de estas últimas, con propósitos múltiples.
2. La corporaciones en el proceso de producción, lo cual comprende la producción cooperativa en talleres individuales, la producción cooperativa con propiedad colectiva de los medios de producción y, finalmente, las instalaciones semicolectivas.

En cuanto a su tamaño, las cooperativas se dividen en primarias y secundarias. Las primarias, que pueden cobijar a los habitantes de un caserío o una vereda, son suficientemente pequeñas para que todos los miembros puedan participar en discusiones cara a cara. Las secundarias consisten en federaciones o asociaciones de cooperativas primarias.

Las cooperativas primarias, merced al acicate de la interacción personal, a la discusión y a la búsqueda de soluciones conjuntas y a la racionalidad organizativa que son capaces de imprimir a sus miembros, han producido las aptitudes y habilidades de lo que Inkeles y Smith (1974, Pg. 190) han llamado “el hombre moderno”, actitudes que “lo hacen un ciudadano informado y participante, con un marcado sentido de eficacia personal, (...) autónomo en sus relaciones con las fuentes tradicionales de influencia, dispuesto a nuevas experiencias e ideas”.

Tales actitudes, combinadas con la habilidad para utilizar las asociaciones (habilidad que, precisamente, debe ser aprendida y ejecuta en las cooperativas), pueden crear grupos con capacidad efectiva para formular demandas económicas y ejercer influencia política. Las cooperativas primarias, constituyen unidades sociales dispuestas a recibir programas de inversión social, como son la educación, salud y nutrición, y a utilizar las actitudes de colaboración en esfuerzo de desarrollo comunitario. Dado el potencial de crecimiento de las cooperativas, estas pueden abrir oportunidades de ahorro y formación de capital; al proporcionar un campo inmediato y aplicación a nuevas habilidades y conocimientos, incentivan la curiosidad y promueven un continuo proceso de aprendizaje. De esta manera pueden aumentar su productividad y, al crecer utilizar economías de escala dentro de la cooperativa.

Las cooperativas secundarias o federaciones de cooperativas, al unir un conjunto de asociaciones primarias, están en capacidad de proveer ciertos conocimientos especializados y servicios que una unidad simple no podría costearse: mercadeo y procesamiento de productos en términos regionales, crédito y educación. En el sentido político, la importancia de estas federaciones radica en la posibilidad de crecer y fortalecerse lo suficiente como para movilizar apoyo, y con este lograr acceso autónomo a los diferentes centros de decisión, lo cual, como se ha expuesto, permitiría modificar relativamente la situación de los miembros dentro de la sociedad. Aun más: si los miembros de la cooperativa mantienen una participación activa y hacen oír su voz en las

cooperativas secundarias, sostienen comunicación de dos vías y exigen públicamente que las actuaciones de las directivas de las cooperativas se ajusten a las obligaciones que les han encomendado los asociados, el proceso que allí se dé será un modelo significativo para la actuación de los miembros en la sociedad nacional: las cooperativas serán una verdadera escuela de democracia.

## COLOMBIA: ¿QUÉ TIPO DE SOCIEDAD?

La utilización de las cooperativas como unidades de intervención en los proyectos y programas desarrollo, no puede simplemente planearse y aplicarse como solución y trasplantarse directamente a una sociedad, sin antes tomar en cuenta los elementos constitutivos de ésta y sopesar cómo asimilaría tal fórmula. Si bien las características de dicha sociedad pueden obstaculizar el éxito de la solución, desde otro punto de vista la misma dificultad para aplicarla la hará más atractiva si se logra salir adelante y se logra transformar la sociedad. Con base en este planteamiento es necesario colocarse en un marco de referencia más amplio, que permita situar las sociedades de América Latina y particularmente a la colombiana, a fin de hacer explícita la dinámica de sus sistemas, y cómo ésta podría influir en la promoción de cooperativas. Para esto debemos echar mano a la bibliografía sociológica que a nuestro entender corresponda más precisamente a ciertas características y “peculiares” de la sociedad colombiana, aquellas que, sabiendo cada cual que son muy centrales, parecen no cazar con la definición pública de lo que el centro establece “el sistema”.

### La sociedad clientelista

Los paradigmas preponderantes de las ciencias sociales de los setenta compartían la noción de que independiente de las razones que se esgrimieran para explicar el cambio, con el tiempo las sociedades tenderían a parecerse unas a otras, ya fuera por la modernización, industrialización o la crisis inevitable del capitalismo. Esta suposición tácita se derrumbó ante las observaciones registradas en sociedades en proceso de transformación, lo cual a su vez llamó la atención sobre algunas características esenciales de las sociedades que se mantenían a través del proceso de modernización, características que de alguna manera “escogían” elementos del paquete de regalos que se suponía que ofrecía la modernización. Simultáneamente, el delineamiento de estas características hizo necesario que, en el modelo de tradición-modernización, fuese necesario diferenciar comparativamente de manera más precisa los elementos de una tradición, tanto en el plan simbólico-cultural, como en el técnico-organizacional. Reconociendo la anterior problemática, varios autores retomaron la clasificación que Weber (1964) hizo de los regímenes históricos. Entre ellos, Roth (citado en Powell, 1970, 196) anotó: “el segundo tipo de patrimonialismo es el mandato personal basando en lealtades que no requieren ninguna creencia en las cualidades personales únicas del gobernante, sino que se encuentran relacionadas estrechamente con recompensas e incentivos materiales”. Powell (1979, Pg.415) llamó a éste Estado el “Estado clientelista”. S. N. Eisenstadt (1973) retomó más definitivamente las elaboraciones de Weber sobre la sociedad patrimonial y dentro del concepto que las características esenciales de este tipo de sociedades no desaparecen bajo el influjo de la modernización sino que se transforman para producir sociedad postradicionales con viabilidad sistemática, acuñó el término de **régimen neopatrimonial**.

Los regímenes neopatrimoniales tienen como característica principal la naturaleza personalista de las relaciones sociales, en contraposición con aquellos en los cuales estas relaciones tienden a ser universalistas y no dependen tan marcadamente de la persona a la cual se le aplica particularmente una norma o una norma. La aplicación universalista de las reglas se expresa popularmente en refranes como “la ley es para los de ruana”, aforismo como claras implicaciones para las relaciones de clase “Miranda, 1977” y que encarna la sensación generalizada de que, según la persona de quien se trate, las reglas se aplican de manera muy distinta.

Estas sociedades comparten con los regímenes patrimoniales tradicionales las siguientes características: a. Las formas básicas de procesar las luchas políticas, especialmente cooptación y la adaptación; b. el tipo de medidas políticas utilizadas por los gobernantes, en especial la distribución pública de bienes privados en forma paternalista y como Estado benefactor; c. El esquema general de las luchas y los procesos políticos, es decir, la tendencia a reemplazar un centro autónomo y una organización política más representativa por la de darle importancia a la rama ejecutiva y, finalmente d. Las relaciones entre el centro y la periferia.<sup>1</sup>

“El centro se incrusta en las comunidades locales (rurales, urbanas, triviales) a través de unidades o subcentros ya existentes y establecidos, basados éstos en linajes o parentescos – territoriales o rituales-. (...) Estos vínculos son principalmente ‘externos’ y de carácter adaptativo y no intentan crear (como no lo intentaban regímenes patrimoniales tradicionales) nuevos canales estructurales que debilitaran o trataran de cambiar el patrón de relaciones sociales en el interior del centro o de la periferia. (...) El centro, como máximo, intenta mantener algunas amplias estructuras políticas y administrativas dentro de las cuales las distintas unidades locales pueden retener sus propios límites y actividades. (...) La naturaleza de los objetivos y las acciones (no importa cuán complejas y amplias éstas sean) es la de encontrarse organizados alrededor de criterios particulares ad hoc, regulativos y distributivos más que con criterios continuos y universalistas; la preponderancia de tales criterios tienden a promover los aspectos ‘no racionales’ o ‘no profesionales’ de tales administraciones” (Eisentadt, 1973, pp. 32,37).

---

<sup>1</sup> Shils (1975, pp. 1-16 y passim) describe analíticamente el centro de la siguiente:

1. El centro, o la zona central es un fenómeno que pertenece al mundo de los valores y creencias que manejan la sociedad. Es el centro porque es lo último y lo irreducible y así lo sienten muchos que no pueden explicar explícitamente su irreducibilidad. Forma parte de lo sagrado.
2. El centro es también un fenómeno de la acción. Es una estructura de actividades, de papeles, de personas, dentro de la red de las instituciones (económicas, políticas, eclesiásticas y culturales). Las instituciones se componen de múltiples organismos, cada uno de los cuales dispone de una autoridad y de una élite. Las decisiones que toman estas élites contienen como elementos importantes aquellos con que se juzga la acción, y ciertos valores concretos de los que el sistema en sí mismo, la sociedad misma, es uno de los más importantes [...] lo que se llama el sistema de valores centrales de una sociedad. Tienen visos sagrados, porque es así asumido por las autoridades que mandan en la sociedad.
3. Uno de los más importantes elementos del sistema central de valores, es una actitud afirmativa hacia las autoridades establecidas.
4. Contiene, además, la apreciación de las cualidades que califican a una persona para ejercer la autoridad o que son características de aquellos que ejercen autoridad. Estas cualidades, étnicas, educacionales, familiares, profesionales, se pueden llamar valores secundarios.  
El sistema central de valores lo constituyen aquellas instituciones que, mediante la autoridad que irradian, dan forma a la vida de una parte considerable de la población.  
Este sistema central de valores se basa esencialmente en la necesidad de los seres humanos de creer en algo que trasciende y transforma su existencia individual concreta. La residencia dentro de ciertos límites territoriales y el mando de una autoridad común son las propiedades que definen la condición de miembro de la sociedad y establecen sus derechos y obligaciones como tal. En la medida que las sociedades se encuentran coordinadas de una manera suelta, el centro se atenúa hacia sus límites, pero con el impacto de los mercados, los medios de comunicación de masas y el aumento de la capacidad administrativa, el contacto con el sistema de valores centrales aumenta. Las necesidades funcionales y simbólicas de la sociedad requieren cierto grado de concentración. La masa de la población en sociedades ‘premodernas’ ha vivido por fuera de tal sistema de valores centrales, por fuera de la sociedad. Dentro de la sociedad, aquellos más sensibles e inteligentes, que no comparten las cualidades que el centro exige para el acceso a él, mantienen un profundo sentimiento de estar ‘por fuera’ de él, excluidos aunque igualmente atraídos por él.



Las anteriores características de los regímenes neopatrimoniales se encuentran específicamente representadas en las diferentes esferas de la vida social y en las distintas instituciones: el Estado, la política y el gobierno, por intermedio de los cuales el centro se vincula a la periferia. Para ilustrar esta presencia, procederemos primero de la periferia hacia el centro y, para completar el ciclo, regresaremos del centro a la periferia.

## El nivel de pueblos y veredas

Los pueblos, veredas y otros conglomerados humanos que el régimen neopatrimonial toca, presentan diferencias tanto en su organización interna como en el grado de interacción con el resto de la sociedad. Es necesario distinguir entre estas poblaciones, ya que la receptividad de su organización interna con respecto a las cooperativas modernas varía, así como los esfuerzos que se requieran para fomentarlas.

Como tipo, el pueblo cooperativo cerrado (Wolf, 1957) constituye un caso extremo entre aquellos en los cuales podemos ocuparnos. Mantiene un tipo de asociación difusa, de *Gemeinschaft*, o “comunal”; este lado de la gran sociedad, y en él, más que el intercambio puramente económico, prepondera el social. En lo cultural, su visión del mundo se caracteriza por imágenes de “bienestar limitado” (Foster 1960), es decir, por la noción que la amistad, la salud y la riqueza, así como otros bienes apetecibles, existen en el mundo en cantidades limitadas y fijas. Dentro de este contexto la acumulación de riquezas, aun como resultado de esfuerzo empresarial, se concibe como consecuencia de la explotación, como si hubiesen sido robadas a alguien. Allí se generan presiones sociales mediante las cuales las ganancias acumuladas se consumen en ceremonias y “fiestas”.

A medida que oleadas de las relaciones del mercado, del gobierno y otras instituciones llegan a estas veredas, aparecen distintas formas de patronazgo, que las convierten en comunidades señoriales, en las que uno de los terratenientes, a manera de “porteros”, controlan el acceso de sus integrantes al mundo exterior.

En algunos casos extremos, tanto la permanente falta de continuidad en la acción de las instituciones, como la escasez y el monopolio de los recursos, han destruido las bases de cualquier solidaridad comunitaria. Los núcleos humanos donde ello sucede, se convierten en lo que Banfield ha denominado poblaciones de “familias amorales”. Allí cada miembro “aprovecha al máximo las ventajas a corto plazo que la familia nuclear pueda sacar y supondrá que las demás personas harán lo mismo” (Banfield, 1958). Esto da lugar a una ausencia total de compromiso con la idea del bien común a menos que ello se produzca en ventaja personal directa. Los deberes para con la comunidad se depositarán exclusivamente en manos de los empleados públicos, basándose en la idea que para eso se les paga. Tampoco existirá vinculación entre las prácticas y los principios políticos abstractos, es decir, entre la ideología y la conducta concreta, que teóricamente tendría que observarse en las relaciones normales de la vida diaria.

## Las relaciones patrón cliente

En otro contexto, Foster (1960, 1963) ha explicado que la carencia de vínculos comunitarios se debe a que la gente depende exclusivamente de las relaciones jerárquicas entre parejas de individuos, relaciones que no comprometan a grupos más numerosos. Las articulaciones verticales

están, pues, basadas en las relaciones patrón – cliente. Ellas establecen entre “individuos de status, riqueza o influencia desiguales, entre quienes existe una reciprocidad en el intercambio de bienes y servicios en situaciones de interacción ‘cara a cara’ ” (Powell 1970).

Las características analíticas esenciales de las relaciones patrón – cliente, como tipo de relación e intercambio social, son (Eisenstadt y Roniger, 1981, Pg. 276):

- a. Las relaciones patrón – cliente tienen carácter **particularista y difuso**.
- b. Las interacciones en las cuales se basan estas relaciones intercambian simultáneamente **recursos** instrumentales y económicos, así como recursos políticos y promesas de **solidaridad** y lealtad.
- c. Los intercambios se efectúan mediante una especie de trato ‘en paquete’ o ‘global’, lo que significa que los distintos recursos no pueden intercambiarse por separado sino en combinaciones que comprendan tanto los recursos normales como las promesas de solidaridad.
- d. en estas relaciones hay, por lo menos idealmente, fuertes elementos de **incondicionalidad**, así como obligaciones y crédito interpersonal a largo plazo.
- e. El fuerte elemento de solidaridad que prevalece en estas relaciones se manifiesta a menudo en términos de lealtad interpersonal entre el patrón y el cliente. Este elemento se haya fuertemente ligado con conceptos de identidad personal, especialmente con el sentido del **honor** y del deber. El elemento de solidaridad se evidencia también, en la supuesta existencia de apegos ‘espirituales’ personales entre el patrón y sus clientes, aunque ello tenga connotaciones bastantes ambivalentes.
- f. Las relaciones patrón – cliente no son del todo legales ni contractuales y las leyes del país pueden, por lo menos oficialmente, oponerse a ellas, lo que las convierte en compromisos **‘informales’**, aunque fuertemente comprometedores.
- g. Y, aunque en apariencia estos son teóricamente comprometedores de por vida, pueden en principio celebrarse y abandonarse voluntariamente.
- h. Las relaciones se fundan en un fuerte elemento de **desigualdad** y diferencia de poder, situación dentro de la cual el rasgo más notable, es la monopolización de los patrones de ciertas posiciones esenciales para los clientes, en particular el acceso a los medios de producción, a los grandes mercados y a los centros de la sociedad”.

Las relaciones patrón – cliente, crean una estructura de mediación jerárquica que une al cliente con el centro a través de una larga cadena de patrones. Estas relaciones verticales individuales, disminuyen la posibilidad de crear nexos horizontales, fomentan el fraccionalismo, o sea la lucha entre “roscas” o cliques, e impiden la acción de grupo el sistema político, más amplio, utiliza estas redes para movilizar los diferentes estratos en los procesos electorales y, a cambios de votos y respeto, otorga recompensas, que van desde los regalos y favores tangibles e inmediatos, hasta la posibilidad de contar con respaldo en momentos difíciles. Por esto último, en zonas rurales se facilita tanto el clientelismo, pues la relación patrón – cliente, constituyen para los campesinos un mecanismo que de alguna manera, los protege del alto riesgo en que viven.

A medida que la centralización estatal y las fuerzas del mercado continúan invadiendo las veredas, se ofrecen a los patrones nuevas posibilidades y papeles de mediación. Estos papeles pueden desempeñarlos individuos que, aunque no sean los dueños de los recursos que habrán de intercambiar, tienen acceso especial a ellos: los funcionarios menores, el farmacéutico, en fin, todos aquellos que se ha dado en llamar (Scott, 1972) “los pequeños intelectuales del pueblo. Dada la competencia entre los distintos patrones, mediadores, etc., con sus respectivas clientelas, el pueblo se divide verticalmente en varias facciones, en estructura piramidal suelta, que compiten entre sí, al igual que sus cabezas.

Algunos regímenes neopatrimoniales, se encuentran tan penetrados estructuralmente por las relaciones patrón-cliente, que sería posible hacer de estos un tipo macro-social distinto Eisenstadt

y Roniger (1981) indican que los complejos sistemas sociales comprendidos por el término de relaciones patrón-cliente denota, en su expresión extrema, una forma distinta de regulación de algunos aspectos más críticos de un orden institucional, a saber: a. la estructura de flujo de recursos, b. las relaciones de intercambio y poder, y c. la legitimación de las dos anteriores en la sociedad. Tales relaciones constituyen así mismo un tipo especial e combinación entre el intercambio específico “normal” y lo que en la terminología sociológica y antropológica se ha denominado **intercambio generalizado** (Véase Apéndice 1)

### La política clientelista.

La cadena de relaciones patrón-cliente puede vincularse al Centro nacional, a los partidos políticos y al Estado, para convertirse en lo que Powell (1971) ha llamado “el Estado clientelista”. Al conectarse así, el sistema queda constituido para que, mediante la canalización de demandas por conducto de los partidos políticos y la influencia de estos en el Gobierno, se suministren servicios a las localidades, reforzando así el apoyo político de quienes se beneficien de tales servicios. En la mayoría de los casos la élite es capaz de cooptar, capturar y seducir a las instituciones dedicadas a entregar dichos bienes y servicios a fin de restringir la acción de los grupos exclusivamente al ámbito regional, logrando así impedir el acceso autónomo y directo de estos al centro.

El hecho de que la política se halle estructuralmente basada en la relación patrón - cliente tiene, además, otras consecuencias. La responsabilidad pública de “un representante” frente a su representado queda anulada, puesto que solo en privado se establece la relación entre la pareja patrón - cliente. Como el sistema de entrega de los elementos para beneficio público está basado en las relaciones patrón – cliente, los bienes que el patrón pueda entregar, sin correr el riesgo de erosionar el tejido político que les da consistencia a las articulaciones y lealtades verticales, deben ser tangibles e inmediatos “auxilios” para mantener con cuerda corta las relaciones de dependencia. Estos mecanismos de “participación” tornan frágiles las estrategias a largo plazo que se necesitarían para modernizar grupos productivos tradicionales y marginados, puesto que otras facciones pueden apoderarse del centro político y administrativo, y derivar el apoyo hacia sus propias pirámides paralelas. Al desinteresarse de las cadenas de clientela que habían venido siendo alimentadas, los miembros de estas tendrán que buscar de cualquier manera nuevos patrones, erosionando así cualquier organización que se hubiera estado construyendo.

### El gobierno nacional y el cambio.

Ya se ha visto cómo las relaciones patrón – cliente afectan el camino entre la periferia y el centro, entre las apartadas regiones y el núcleo del poder político, económico y cultural. Regresemos ahora del gobierno nacional a la periferia y, en particular, a los sectores que deben resultar favorecidos por estrategias de modernización equitativas y a saber, en su extremo, los campesinos y otros grupos desprotegidos.

Para ir armando la argumentación, supongamos que en el poder existe efectivamente una “élite modernizante” la cual, por razones de distinta índole, desea establecer una mejor distribución de los ingresos y mejorar las condiciones de las clases de bajos recursos económicos. Si esta élite opera, como ciertamente lo hace, en un sistema político clientelista, corre el riesgo – en el caso de que emprenda las reformas a largo plazo consideradas como necesarias – de antagonizar con

buena parte de su base política. Para canalizar los recursos disponibles se requiere poseer, una gran capacidad para llegar hasta la periferia sin que los consabidos recursos se evaporen a través de todo tipo de resquicios burocráticos.

El gobierno central ha de estar capacitado para adoptar una política, pero al mismo tiempo debe también descentralizar su ejecución, concediendo facultades suficientes a las agencias regionales para que puedan emprender el desarrollo integrado de una región determinada y evitar la inflexibilidad y la carencia de coordinación que resulta de la división sectorial de los ministerios (Friedman, 1975). Las élites modernizantes que operan en una democracia estilo Latinoamericano tienen, además, que cumplir sus promesas en el plazo relativamente corto en el que se ejerzan el poder del Estado, ya que, una vez cumplido este lapso lo ímpetus innovadores de sus sucesores entraran a ocupar el primer plano, con la consiguiente fracasomanía.

### La fracasomanía.

Varios autores se han referido a la dificultad de advertir y reconocer el cambio en América Latina. Payne (1968), por ejemplo, anota que en Colombia “la política está caracterizada por una continua negación de las realizaciones del gobierno y la continua agitación de banderas de promesas específicas que nunca se cumplen totalmente”. Hirschman, especialista en el análisis de la política de desarrollo y autor de importantes libros sobre el tema – por ejemplo, de **viajes hacia el progreso** (1963) – reflexiona en su **viaje de regreso** (1975) sobre 25 años de experiencia en América Latina. Allí acuña el término **Fracasomanía**, que hemos querido respetar. Hirschman, al analizar retrospectivamente el resultado de distintas modalidades de la política de desarrollo, observa que la fracasomanía, o complejo de fracaso, se caracteriza por la “insistencia de los nuevos gestores de políticas en tildar como rotundo fracaso cuanto haya sido hecho con anterioridad; en consecuencia, se crea la impresión de que para cada problema es preciso comenzar desde cero cada vez” (1975, 386).

La fracasomanía se presenta en todos los niveles porque las experiencias y el aprendizaje que se adquiere al poner en práctica programas e innovaciones, las acumulan sus actores, sean éstos individuos o instituciones, tan solo en privado y no públicamente. Por ello se dificulta que los programas y orientaciones sean producto de la suma de experiencias concretas del país. Si así fuese, los programas se podrían elaborar y corregir basándose en lo ya realizado. Precisamente, por la carencia de una esfera pública de aprendizaje, frente a la meramente privada y personal, siempre toca comenzar de nuevo, siempre lo anterior es un fracaso.

Esta sensación de fracaso desciende a través de las distintas instituciones supuestamente encargadas de ejecutar los planes, hasta alcanzar la periferia. Mirando desde la base social, los programas se ve y se viven como una serie de acciones inacabadas que nunca maduran, aumentando así el escepticismo y creando en la periferia una perspectiva que busca extraer a muy corto plazo beneficios concretos. Antes el conjunto de promesas que trae cada “nuevo” programa, y que redundan tan solo en esporádicas, insuficientes y breves acciones, la gente de la base reacciona tratando de conseguir de forma oportunista cuanto beneficio tangible pueda extraer del programa, sin comprometerse mucho en apoyarlo. La experiencia le ha enseñado que poco consigue con comprometerse más.

Por supuesto, la fracasomanía repercute en la posibilidad de crear soluciones autóctonas que respondan a las características particulares de un país, en buena medida porque el rotulo de fracaso que se les coloca a los programas hacen posible que se analicen públicamente los factores que influyeron positiva o negativamente en su ejecución. El análisis y la posibilidad de aprender de él quedan circunscritos a círculo personal y privado de los gestores del programa. Así mismo, ante la imposibilidad de aprender y experimentar en el terreno de la práctica, necesariamente se tiene que incurrir en la importancia de soluciones externamente prefabricadas, que se tratan de aplicar mecánicamente, en lo que se catalogaría como un comportamiento “dependiente”. Añade Hirschman que “en América Latina la motivación para resolver un problema puede surgir con anterioridad a una comprensión adecuada del problema, hasta el punto que se importan soluciones del exterior, desde las más actualizadas en materia de banca central, legislación, planeación económica o programas de mercado común. (...) Esta conducta dependiente desemboca, por supuesto, en frustraciones porque, para empezar, se comprende poco el problema”. La improvisación, la ignorancia acerca de ciertos fenómenos, la restricción al mínimo de la esfera pública de aprendizaje sobre el desenvolvimiento de los programas de desarrollo, el rótulo de fracaso y la lluvia de “paquetes de soluciones” que siempre se traen como la última panacea, hacen imposible apreciar los avances y aprender sobre las causas de estos.

Los elementos arriba mencionados deben tomarse en cuenta para delinear una estrategia que permita romper los círculos viciosos que retroalimentan y reproducen las “reglas del juego” de la sociedad e inhiben la posibilidad de fomentar cooperativas u otros mecanismos para desarrollar equitativamente la sociedad.

## **LA BASE PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS.**

Tomando en consideración factores tales como el largo lapso que se requiere para fomentar cooperativas que alcancen cierto grado de autonomía, los recursos que se necesitan y el largo plazo para lograr la rentabilidad sobre la inversión, es preciso evaluar qué tipo de organización tendría una mayor posibilidad de efectividad.

### **Los promotores de cooperativas**

Dentro de los organismos de fomento existe un grupo de personas que sufren más drásticamente los problemas de percepción del avance: los promotores de cooperativas. Para ilustrar la argumentación, supóngase que los promotores se dedican a impulsar la economía de la cooperativa y a estimular las relaciones horizontales entre los miembros, la planeación colectiva y la efectividad económica. Supóngase que los promotores están desempeñando su tarea de manera eficiente. Los hechos indican que el proceso de maduración, las virtudes y destrezas que surgen lentamente de la organización cooperativa y de la acción catalizadora de los promotores, rara vez los comprenden y valoran sus superiores inmediatos y los organismos en que trabajan, por tener éstos y aquellos siempre en mira algún resultado a corto plazo que les permita “probar” que están haciendo algo provechoso. Este patrón de acción refuerza el hecho de que los resultados se juzgan casi siempre en términos de algún tipo de medida física, fácilmente

cuantificables, y pocas veces en términos del complejo proceso de aprendizaje social que surge de la vivencia cooperativa.<sup>2</sup>

En resumidas cuentas, las instituciones de fomento no disponen de mecanismos de retroalimentación para evaluar el rendimiento de los promotores en las actitudes que éstos están destinados a crear. Ello facilita el que clasifiquen de fracaso los proyectos de impulso en las cooperativas en los cuales los promotores están empeñados y el que se ponga en práctica lo omnipresente “nueva” solución. Claro está que tal “nueva solución” se intenta aplicar bajo la misma dinámica que precisamente impidió el éxito de la anterior y que, por lo mismo, también fracasará.

## UN PROYECTO

El anterior marco de referencia, planteado en definitiva para conceptualizar las fuerzas capaces de poner en marcha y adelantar el proceso de una acción dirigida a promover cooperativas, permite ahora escoger un objetivo de esta acción, susceptible de convertirse en proyecto y de cuyos resultados podamos aprender, sea a promover cooperativas, sea a identificar lo central e insalvable de las fuerzas que hemos descrito.

El vínculo entre el desenvolvimiento de habilidades y actitudes que en la esfera de la cooperativa logren crear los promotores, por una parte, y por la otra el reconocimiento y evaluación de la eficiencia de los promotores, que haga el organismo al que pertenezca, con base en la enseñanza de tales habilidades, podría construir un buen punto de partida para interrumpir el círculo vicioso de acontecimientos anteriormente descritos. La evaluación del aprendizaje de las habilidades y actitudes generadas por los promotores – que llamaremos **aprendizaje social** y que mediremos con las variables de **clasificación comunitaria** (Claco) – podría establecerse como un mecanismo objetivo de retroalimentación para enfocar las metas de desarrollo de las cooperativas y ser usado como criterio para medir la efectividad de los promotores. El fomento que de este aprendizaje entre los miembros de las cooperativas se efectúen los promotores, podría usarse para hacer pública la práctica dirigida a lograr los objetivos de las cooperativas y a construir un ámbito de aprendizaje sobre tal práctica que permitiera aumentar su efectividad.

Es así como el presente trabajo describirá y analizará un proyecto que, con el fin de aumentar la efectividad del proceso cooperativo, se realizó entre 1976 y 1978 en una agencia de desarrollo en Colombia: “la investigación-acción para el fomento de las cooperativas en la Corporación Financiera Popular”, el proyecto Acople.

---

<sup>2</sup> Este problema que genéricamente hablando, puede llamarse “la ambigüedad de lo social”, constituye una dificultad constante para la realización de las directrices, proyectos y programas sociales. Como se verá, la administración de la Corporación experimentó una dificultad semejante cuando se la evaluó. Lo mismo sucede en la AID (Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos) (Tandler, 1975) y, según Bell (1973, Pg 42), en las llamadas sociedades “posindustriales”. Estas “tienen, por necesidad, que tomar decisiones más consientes; el problema principal se deriva de la especificación de opciones sociales que reflejan con precisión el ordenamiento de preferencia por parte de los individuos. La paradoja de Condorcet, desarrollada por Kenneth Arrow, sostiene que teóricamente sostiene que no es posible tal decisión sobre alternativas de bienestar social. Lo que queda entonces es un proceso de negación entre dos grupos. Sin embargo, para negociar es preciso conocer beneficios y costos sociales. La sociedad no dispone actualmente de mecanismos de contabilidad social ni de un sistema para verificar los objetivos sociales”. La ambigüedad de los proyectos sociales de desarrollo permiten que sean vistos como “blandos” en comparación con los supuestamente “concretos” datos económicos de las medidas físicas observables. Esta ambigüedad a su vez, permite algunos calificar de “social” casi cualquier beneficio personal.

## La organización

La Corporación Financiera Popular es una institución del gobierno colombiano cuyo cometido consiste en fomentar la pequeña y mediana industria y en concederle créditos. En 1975 la Corporación, con fondos de la Agencia Internacional de Desarrollo, AID, entidad del gobierno en Estados Unidos, había venido realizando un programa de asistencia técnica y crédito supervisado. Con el propósito de llegar a los pequeños productores, había estado trabajando en el fomento y apoyo a las cooperativas. Asimismo había extendido sus operaciones a nuevas regiones del país, algunas de ellas bastante periféricas. La corporación consideró oportuno aumentar su efectividad en la tarea de fomento de cooperativas y se ofreció a servir como base del presente estudio.

## El papel personal

Con el apoyo personal del gerente de la Corporación y desde la Universidad de los Andes, el autor trabajó como consultor y asesor de investigación del Departamento de Cooperativas, dentro de la División de Operaciones de la Corporación. En colaboración con cinco promotores de cooperativas. Su tarea consistía en investigar el proceso de fomento cooperativo, aumentar su efectividad e intervenir en las distintas conexiones o sinapsis dentro de la organización de que una u otra forma debían intervenir en la promoción de cooperativas.

## Objetivos del trabajo

En la vista del influjo que ejercen las conexiones verticales en el éxito de las cooperativas, el presente trabajo analizará los problemas que surgen en los distintos niveles de tales articulaciones (niveles de cooperativas, promotores, gobierno y sociedad) a la luz de la experiencia dejada por los casos observados y la dinámica en que se vio envuelto el proyecto, todo a su vez enmarcado en lo que se ha escrito acerca del tema. Concretamente, nuestra investigación intentará responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué condiciones, dentro de la misma cooperativa, conducen a su éxito o fracaso? Se destacarán tanto las condiciones iniciales en las cuales se crean las cooperativas, como el proceso de aprendizaje social que se da en ellas. Entre los factores más importantes se analizarán:
  - a. La estructura de relaciones que la cooperativa mantiene con la sociedad más amplia, particularmente la concentración de la mediación desempeñada por maestros, políticos, funcionarios locales y otros mediadores más tradicionales.
  - b. La experiencia previa que la comunidad ha adquirido en la creación, impulso y expansión de las cooperativas u otras entidades comunitarias (Edel, 1968).

- c. La capacidad empresarial dispone entre los miembros potenciales de la cooperativa, y
  - d. La rentabilidad potencial de las actividades económicas de cada cooperativa en particular.
2. ¿Cuál es el papel que los promotores externos desempeñan en el éxito o en el fracaso de las cooperativas y que orientaciones y prácticas de la entidad de la cual son agentes sustentan o, por el contrario, menoscaban su propia intervención? En este caso, algunos de los aspectos críticos son:
- a. La correspondencia entre las formas de intervención que llevan a cabo los promotores y la etapa de desarrollo en que se encuentra la cooperativa a saber (Sudarsky, 1977): iniciación, transición o despegue.
  - b. La posibilidad de que los promotores coordinen con otros integrantes de su entidad (analista de crédito, funcionarios regionales y asesores técnicos) el suministro y la utilización del crédito como mecanismo para aumentar la solidaridad y el compromiso de los miembros de la cooperativa con ésta.
  - c. Los criterios de efectividad y la estructura de recompensas e incentivos dentro de la cual se evalúa la corporación o la entidad de fomento (por ejemplo: la rentabilidad económica a corto plazo versus la rentabilidad social) y la proyección de tal estructura en el apoyo interno que los miembros de la institución promotora presente a las cooperativas.
3. ¿Qué influencias ejercen algunas dinámicas socio-políticas más generales en el rendimiento de la corporación y en su capacidad de fomentar cooperativas? En este caso se consideraron especialmente los siguientes aspectos:
- a. La estructura de lealtades basadas en “roscas” o **cliques** con poder para actuar en los altos niveles del gobierno (Grintle, 1975);
  - b. El efecto que el final de un mandato presidencial o los cambios ministeriales ejercen en el manejo de la corporación;
  - c. Los cambios de política que reproducen el patrón de intervenciones intermitentes a las cooperativas, y
  - d. Las tendencias cuya aparición, a la luz de los anteriores puntos y ya dentro de un contexto socio-político más amplio son probables en el futuro.

### La estructura del libro

Como habrá de relatarse simultáneamente la acción que el proyecto vaya ejerciendo sobre las cooperativas, por un lado, y por el otro la historia del desenvolvimiento de éste, será necesario



combinar dos secuencias. El primer aspecto – como la investigación – exige una presentación tradicional, con marco teórico, metodología, resultados y conclusiones. El segundo aspecto – el desenvolvimiento real – del proyecto como caso y la huella marcada en él por fuerzas relativamente externas al mismo – requiere un estilo narrativo más “novelesco”. Esta exposición simultánea – admitimos – puede confundir al lector. Sin embargo, siempre que intentamos efectuar una separación más nítida de los distintos elementos que entran un juego, corrimos el riesgo de que se llegara a suponer que tanto comportamental como casualmente era posible separarlos cuando, como se verá más adelante, se encuentran inextricablemente unidos.

El trabajo consta de tres partes principales. La primera presenta los elementos teóricos y analíticos que guiaron el proyecto, la propuesta formulada a la Corporación y la metodología aplicada con el fin de diagnosticar y medir los cambios producidos en las cooperativas. Aunque nos esforzamos en reducir esta parte de la exposición, el abreviarla aun más le robaría al proyecto temas que consideramos fundamentales. La segunda parte – resultados y cambios – describe el estado en que se hallaban las cooperativas y comunidades estudiadas cuando efectuamos el primer contacto con ellas y cómo las vimos una vez concluido el proyecto.

Además, referimos allí los cambios que se produjeron tanto en el gobierno como en la corporación durante el lapso transcurrido entre una y otra de dichas observaciones. La tercera parte – discusión y conclusiones – analiza las cuestiones planteadas en los objetivos del trabajo. Sin embargo, como en ese punto estaremos regresando de las cooperativas al centro, lo que podría afirmarse que es el caso particular de este proyecto requiere que se establezca cuidadosamente un fundamento para generalizar nuestros hallazgos. Por tal razón, describiremos detalladamente algunos episodios decisivos, a fin de reforzar las conclusiones. Finalmente, se analizarán las características de las sociedades neopatrimoniales y clientelistas, así como algunos problemas más generales del cambio social, desde la perspectiva de lo demostrado en el proyecto.

## **CAPITULO 1. EL PROCESO DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS Y LAS TEORIAS DE INTERVENCION PROPUESTAS PARA ACELERARLO**

En este capítulo se presenta la teoría subyacente en el proyecto de investigación-acción para las cooperativas promovidas por la Corporación Financiera Popular, el proyecto Acople. En primer lugar se habla de las distintas etapas del desarrollo cooperativo hasta llegar a una situación teórica de crecimiento autosostenido. En segundo lugar se entra a discutir el concepto de “aprendizaje social”, o sea el proceso por el cual el sistema social de la organización va adquiriendo las habilidades que lo llevan a etapas más avanzadas. Como ya se ha notado, la carencia de una precisa medición de este proceso de aprendizaje permite que fácilmente se rote el esfuerzo de promoción como un fracaso. Por ello mismo se concibió una metodología que permitiera, en primer término, establecer cuáles pueden ser las dimensiones principales sobre las que el proceso de aprendizaje social avanza y, en segundo término, ya operativamente, cómo estas dimensiones se fraccionan en distintas variables que deberían ser mensurables de manera confiable. Estas últimas, las variables de clasificación comunitarias (claco) se presentarán en su versión final (la sexta), a la cual se llegó luego de la gradual depuración que sufrieron en discusión con los promotores de cooperativas y de aplicación en la medición del aprendizaje social en las cooperativas estudiadas. Como no se pretende simplemente medir el proceso de aprendizaje sino, además, acelerarlo, se exponen también los fundamentos conceptuales de la teoría de intervención utilizada con este propósito, concretamente el modelo II de Argyris (1974) y algunos de los elementos básicos tomados de la metodología de la investigación-acción. Es necesario hacer explícito todo este bagaje teórico para que los resultados de la investigación tengan validez científica y no sean controvertibles por interpretaciones acomodadas ni circunstanciales.

### **LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS**

La virtud de las cooperativas para servir como instrumento dentro de las estrategias de desarrollo equitativo se deriva, fuera de la formación de ahorro, las economías de escala y la función de articulación, que puedan cumplir, de los procesos de aprendizaje social en que se comprometan los miembros a medida que entran a administrar su cooperativa, estos aspectos cabe analizarlos teóricamente en las cooperativas primarias localizadas en pueblos o veredas, tomando en consideración la estructura organizativa y funciones y su desempeño por los miembros. Los cargos de gerente, contador, supervisor, etc., constituyen algunos ejemplos.

Los procesos de aprendizajes se darán siempre y cuando existan un “espacio de aprendizaje”; es decir si se dan las condiciones para que los miembros desempeñen funciones que aún no dominan y puedan cometer errores en que se incurre cuando se experimenta. Tal experimentación es indispensable para corregir las imperfecciones en las habilidades que se están adquiriendo, a condición de que estos errores no perjudiquen fundamentalmente a la cooperativa en gestación. También desempeñan papel importante en la generación de aprendizaje el estímulo y las

facilidades que los promotores y dirigentes proporcionen a los miembros para que cumplan los nuevos cometidos.

## Iniciación

Es dable que la cooperativa surja espontáneamente, pero esto rara vez sucede, dadas las continuas divisiones internas y la ausencia de vínculos horizontales entre los miembros del grupo en perspectiva. Más frecuentemente ocurre que un agente externo llegue al pueblo y empiece a promover y a formar una cooperativa por conducto de un grupo “precooperativo”, es lógico suponer que en esta etapa de iniciación los miembros no cuenten con la destreza necesaria para desempeñar las funciones y a sumir las obligaciones que demanda una cooperativa. El grupo no es suficientemente capaz de tomar colectivamente decisiones, de analizar posibilidades de acción ni de lograr el apoyo unánime a las decisiones adoptadas. En este caso el promotor ejerce personalmente la dirección, al tomarse en cuenta su calidad de experto y porque los miembros contemplan la perspectiva de alcanzar algunos beneficios al adherirse a la organización. De acuerdo con la menor o mayor urgencia de formar la cooperativa, y con la fuerza de la idea de que ésta constituye, el promotor se hallará en situación de imponer fácilmente la organización desde arriba. Esto implica directivos, técnicos y administrativos, por carecer los miembros de la preparación requerida. La naturaleza democrática de la asamblea cooperativa es meramente simbólica y se caracteriza por la participación sumisa y sin mayor compromiso de los miembros, lo que fácilmente evoca expectativas semejantes no cumplidas en el pasado.

Aunque las cooperativas se hallan en capacidad de tomar para sí mayores obligaciones de la que sus miembros pueden asumir, más frecuentemente a un esquema precooperativo se le asignan menos funciones y se deja más bien que sean los líderes del grupo los que se encarguen de éstas. Se comienza entonces a correr el riesgo de que las élites locales se apoderen de los beneficios de la cooperativa y se los repartan entre ellas, o que éstos sean monopolizados por los miembros más privilegiados en riqueza o educación o, adicionalmente, de que las importantes etapas subsiguientes del desarrollo de la cooperativa no se den. Si algún promotor se encontrare disponible, será factible resolver este problema forzando un relevo en la dirección de la entidad. La precooperativa puede iniciarse utilizando incentivos, principalmente la promesa de crédito subsidiado. Al respecto, existen varios esquemas: el que la cooperativa sea la que, como cuerpo, sirva de garante por la totalidad del préstamo fuerza a la comunidad a disciplinar a los miembros; el ahorro obligatorio y frecuente de pequeñas cantidades es útil para ir creando compromisos dentro de la cooperativa. De esta manera los miembros de la “precooperativa” desarrollan aptitudes organizativas que más adelante pueden utilizar en una cooperativa más estructurada.

## Transición

Para que la cooperativa cumpla su verdadero cometido y logre hacer progresar a sus miembros, se debe practicar una estrategia de entrenamiento encaminada a que éstos lleguen a desempeñar todos los cargos y funciones dentro de la entidad. En la estrategia de entrenamiento deben aprovecharse las aptitudes de los miembros a fin de reforzar en ellos el sentido de efectividad y, simultánea aunque paulatinamente, ir elevando el grado de complejidad de las tareas. Es necesario proporcionar paralelamente entrenamiento y apoyo administrativo. El primero para

estimular a los miembros a aprender de sus propios errores, y así estrechar la brecha entre lo conocido y el nivel de conocimiento y destreza requerido; el segundo, para evitar que las equivocaciones cometidas se vuelvan costosos errores. La amplitud de la brecha entre lo que se sabe y lo que es necesario aprender debe ser supervisada continuamente. Ellos permitirá establecer críticamente la diferencia entre una positiva motivación a aprender útiles conductas instrumentales y el excesivo sentimiento de fracaso o de ineficacia personal, que impedirá a los miembros adquirir nuevas habilidades y cumplir nuevos cometidos.

Estas nuevas habilidades también se refieren a capacidades y cohesión de grupo: el fraccionalismo y la envidia indican que los miembros carecen de cohesión de grupo, de capacidad para tomar conjuntamente decisiones y analizar el entorno social. En este caso conviene utilizar mecanismos dirigidos a crear la necesidad de impulsar aptitudes organizativas y buscar la forma de adquirirlas. Ejemplo de tales mecanismos son la planeación conjunta del uso colectivo del crédito o la elaboración de planes de producción conjunta por encima de las capacidades presentes de los miembros.

La característica de grupo de interacción “cara a cara” de las cooperativas primarias las convierte en unidades especialmente propicias para generar aprendizaje, ya que pueden utilizar como material de reflexión el comportamiento de grupo por ellas mismas generando. Si la reflexión y el aprendizaje se dan efectivamente, actuarán funcionalmente en el mejoramiento del grupo, mucho más que una serie de habilidades externamente impuestas que se consideran poco útiles.

El proceso de transición implica, pues, que los miembros de la cooperativa maduren la capacidad de reflexionar sobre los problemas de la cooperativa, a fin de manejar las disensiones internas y los demás procesos de grupo. Implica también que se identifiquen las necesidades de aprendizaje y que se demanden y utilicen eficazmente los servicios y otros insumos disponibles en instituciones oficiales y en agencias de diferente índole.

### **Despegue y crecimiento autosostenido**

Una vez que los miembros de la cooperativa hayan adquirido las habilidades de grupo y se les hayan traspasado las funciones directivas, la entidad alcanza una etapa en la cual los agentes y promotores externos dejan de intervenir directamente y suspenden su responsabilidad en la gestión de la cooperativa. Esta se encuentra ahora en condiciones de elegir a sus gestores mediante mecanismos institucionalizados y normalizados. Aparece ahora un proceso de profesionalización y especialización en la administración de la cooperativa.

Los ahora modernizados miembros pueden utilizar sus capacidades asociativas no solo en las cooperativas sino en otros grupos de interés, en asociaciones con fines específicos. Por otro lado, las cooperativas se hallan en condiciones de seguir cumpliendo, ahora con funciones especializadas, su cometido de articulación de intereses y de mejoramiento permanente. Sin embargo, es necesario anotar que en esta etapa se presenta el riesgo de que las federaciones de cooperativas o las cooperativas secundarias se conviertan en potentes barreras para formas de participación más amplias, especialmente si tales federaciones han sido impuestas y controladas desde arriba antes que haya tomado cuerpo una participación activa en las cooperativas primarias o si de las federaciones se han apoderado grupos externos. Sin embargo, para fines del presente trabajo, la intervención de los agentes y promotores habrá cumplido su cometido y los miembros

de la cooperativa podrán seguir participando en la sociedad como modernos, productivos y eficientes ciudadanos.

## EL APRENDIZAJE SOCIAL EL PROCESO DE TRANSFORMACION EN LAS COOPERATIVAS

Como se ha dicho antes, el proceso de aprendizaje y maduración de las cooperativas es difícil de ver y medir, lo que hace necesario precisar de manera concreta las dimensiones y variables dentro de las cuales se da tal proceso. Fundándose en la descripción de las etapas del desarrollo cooperativo y con algunos elementos adicionales (Sudarsky, 1977), es posible operacionalizar las dimensiones, a su vez divididas en variables, que permitan medir la situación particular de una cooperativa, y, con aplicaciones sucesivas, medir el cambio en éstas. Aunque en un momento dado la cooperativa pueda situarse en un punto específico dentro de estas dimensiones, el avance a través de ellas puede considerarse como medida del proceso que el sistema social de la cooperativa ha logrado, progreso que denominaremos aprendizaje social.

Aunque existe una compleja controversia acerca de las “casusas” de tales aprendizajes –si éstos son causados por la nueva estructura organizacional que se va creando o si, por otro lado, las nuevas estructuras organizacionales-, para propósito de este trabajo se supondrá que existe un proceso de retroalimentación continuo entre las esferas estructurales y actitudinales, suposición implícita en las etapas de transformación de las cooperativas.

¿Cuáles son las principales dimensiones y variables a lo largo de las cuales tiene lugar el aprendizaje social?

### Las dimensiones del aprendizaje social

Aunque la presentación de las dimensiones y variables del aprendizaje social se hace aquí un poco a priori, en realidad estas dimensiones emergieron de reiteradas correcciones y confrontaciones con los promotores y las comunidades comprendidas en su aplicación, según se describirá más adelante. Las dimensiones que encontramos útiles para medir el aprendizaje social son:

**1.Las condiciones de los mecanismos de acceso** de la cooperativa o de la comunidad con respecto al resto de la sociedad. Esta dimensión detecta cómo la unidad relativamente periférica sujeta a análisis se encuentra vinculada al centro, a sus derivaciones institucionales y a la sociedad en general. Debe registrar si, por ejemplo, en un extremo los miembros potenciales de una cooperativa tienen que depende de un mismo terrateniente tradicional para poder gozar de una variedad de servicios tales como educación, crédito y servicios religiosos, suministrados de manera privada e individual, como favores personales, o, en el extremo superior, si dichos servicios los prestan a la comunidad las instituciones establecidas en ella de manera permanente, para cada fin específico, y que presentan los servicios no como favores personales sino como derechos adquiridos colectivamente por la comunidad o por representantes responsables públicamente ante ella.

Cabe recordar que la naturaleza clientelista de estas articulaciones constituyen uno de los principales obstáculos para el desenvolvimiento de las cooperativas, y que éstas se consideran,

precisamente, mecanismos para construir vínculos horizontales que podrían modificar la naturaleza de tales mecanismos de acceso. Por esto es especialmente importante registrar los cambios en esta dimensión de aprendizaje social y contemplar el influjo que las cooperativas pueden ejercer en variables características de la estructura social.

**2. Orientación al logro o capacidades empresariales:** en esta dimensión se trata de registrar la presencia, en la comunidad o en la cooperativa, de personas o de comportamientos característicos del empresario, motor de un posible desarrollo y crecimiento de la unidad. Las características de persistencia, riesgo y empuje deben no solo registrarse sino además estimularse y educar en ellas a los miembros de la cooperativa. Además se busca inscribir en esta dimensión comportamientos relacionados con la efectiva determinación y la realización de objetivos. Es indispensable registrar patrones de pensamiento y de acción y educar en ellos a los asociados, de modo conducente al logro de objetivos, especialmente por la frecuencia con que las tareas y actividades de la cooperativa se definen de manera difusa e imprecisa, lo cual, a su vez torna imposible lograr avances respecto a objetivos concretos.

Al estudiar la motivación humana, Atkinson (1958) Y Mac Clelland (1961) diferenciaron tres motivaciones sociales fundamentales: las necesidades de logro, poder y afiliación. Esencialmente, al analizar el tipo de fantasías que las personas tienen, por ejemplo, ante ciertos estímulos neutros (el test de apercepción temática) fue posible diferenciar entre aquellos que piensan en algo excepcional y en términos de estándares de excelencia –la necesidad de logro-, y otros que piensan, ya en términos de controlar o adquirir los medios de ejercer influencia sobre los demás o en relaciones jerárquicas –la n poder-, ya en términos de ser queridos y aceptados por los demás o en reparar relaciones rotas – la n afiliación-. Mc Clelland, luego de estudios con los cuales probó cómo la presencia de un alto nivel de imaginación de logro en una cultura antecedió al desarrollo económico de un país, entró a explicar el mecanismo por el cual esto sucedía. Aunque, evidentemente, su tesis no pretende ser exhaustiva en la explicación del desarrollo económico, y esta presentación, especialmente sucinta, tampoco le hace justicia, estudios con implicaciones para complejos aspectos sociales Sudarsky (1973), Mc Clelland Winter (1969) encontraron una casi total identificación entre el comportamiento de una persona con alta necesidad de logro y el comportamiento empresarial.

Ahora bien, la mediación de la necesidad de logro es especialmente compleja y difícil; normalmente requiere un entrenamiento intenso y cuidadoso por parte de quienes entran a medirla. Dadas las limitaciones preliminares dentro de las cuales había que operar al medir esta necesidad en las comunidades, fue necesario elaborar una metodología que, aunque no tan precisa, bastante para nuestros propósitos, especialmente en el sentido de que, al descomponer los elementos de la motivación, no solo pudiéramos registrar éstos sino incluirlos como modelo de análisis y aprendizaje para utilizar en las cooperativas. Por esto no podemos, en sentido estricto hablar de la n logro sino de orientaciones al logro. Las variables en las cuales cabe dividir esta orientación se presentarán más adelante.

**3.Las visiones del individualismo** registran las diversas formas como diferentes comunidades perciben la relación entre el bien individual y el colectivo. Comunidades con distintas tradiciones y grados de desarrollo mantienen puntos de vista diferentes respecto al beneficio que las personas sacan de su propia capacidad empresarial: algunas de estas comunidades recompensan la expresión del espíritu empresarial; otras, que culturalmente mantienen una visión negativa de

este tipo de logro, utilizan diferentes mecanismos sociales, tal como la envidia (Reichel-Dolmatoff, 1960), para castigar la acumulación. Como se anotó arriba, las comunidades también pueden mantener imágenes de bienestar limitado (Foster, 1960), mundo dentro del cual todos los bienes deseables, desde la amistad hasta los recursos económicos, se perciben como existentes en cantidades limitadas y fijas. Esto implica que si alguien acumula algunos de estos bienes, necesariamente tiene que hacerlo a costa de las otras personas, puesto que, claro está, la cantidad total “disponible universalmente” de estos bienes es fija. Estas imágenes se constituyen en “excusas” culturalmente justificadas para castigar el esfuerzo empresarial y bloquean el crecimiento y el desarrollo.

El anterior análisis no significa que se haya supuesto en el proyecto que las percepciones de explotación y conflicto de intereses, dos variables de esta dimensión, sean meras “ilusiones” que se desvanecerán en un mundo utópico de cooperativas “libres de conflicto”. Significa, más bien, que cuando las imágenes son totalmente indiferenciadas e indiscriminadas, por el hecho de presentar el mundo regido por categorías de “todo o nada”, alimentadas por visiones milenarias, estas mismas imágenes se convierten en barreras importantes al cambio, especialmente al cambio que tiene por agente la acción de sus propios beneficiarios. En el mundo creado por estas visiones no hay justificación para actividades constructivas, concretas y acumuladas. Precisamente lo que se busca en esta dimensión es la posibilidad de registrar los cambios mediante los cuales las cooperativas sirvan para “canalizar las energías e iniciativas surgidas de los líderes y miembros de las comunidades hacia una acción colectiva, en lugar de haber puramente individual”, según Carrol había comentado antes.

**4. Destrezas organizacionales.** Esta cuarta dimensión del aprendizaje social se refiere a habilidades que raramente se encuentran en el repertorio comportamental de los miembros de la cooperativa y que, si se espera que ellos administren su propia entidad, deben aprender. Las variables de esta dimensión buscan de alguna manera hacer explícitas las características especiales que se espera que la cooperativa, como organismo cuyo manejo es de responsabilidad colectiva, aunque seguramente con una división del trabajo y delegación de responsabilidades, debe tener.

Las variables de esta dimensión llevan implícita entonces, una dirección de avance por el cual se intenta dar a la entidad un manejo que minimice los aspectos más alienantes del trabajo en asociaciones. Estos frecuentemente se atribuyen a la propia naturaleza de la entidad, caso que no sería el de la cooperativa. Sin embargo, frecuentemente la falta de compromiso con la entidad es causado por aspectos de manejo mismo. A fin de observar permanentemente estos problemas e incluir una guía normativa sobre el tipo de organismo que se quiere crear, se ha incluido en esta dimensión la capacidad de comprender las diferentes alternativas organizacionales que los miembros pueden adoptar para asociarse, ya sea como cooperativa, como empresa comunitaria o, incluso, como sociedad limitada o como ninguna de éstas, si es el caso. Sin el conocimiento ni la comprensión de una amplia gama de alternativas organizacionales, no cabe esperar que la que adopten los miembros sea cosa distinta de una imposición desde arriba, en vez del fruto de una libre selección, que permita el compromiso interno que sustente una decisión en el futuro. La autoadministración registra el proceso por el cual el manejo de la cooperativa va pasando a manos de sus miembros. También se incluyen en esta dimensión la planeación y la toma de decisiones conjuntas, variable que busca la aceptación de una jerarquía, no como elemento de coerción, impuesto externamente, sino como instrumento necesario de coordinación de una división del

trabajo acordada colectivamente (Tannenbaum et al., 1974). Se incluye asimismo la capacidad de ejercer presión e influencia colectiva, generalmente hacia el exterior: la capacidad de usar el poder no fraccionado individualmente sino ejercido desde unidades colectivas organizadas. Además se incluye un análisis de la capacidad de la comunidad para realizar tareas de una complejidad cada vez mayor, lo cual nos indicaría la presteza con que ella podría asumir el difícil cometido de organizar una Cooperativa. Finalmente, un poco por encima de las anteriores, se incluyó la capacidad de reflexionar acerca del proceso de maduración de la unidad, la capacidad de verla y conceptualizarla con mapas cognitivos lo suficientemente detallados como para resolver los problemas que se experimenten y para prever un futuro sobre el cual sea posible intervenir.

**5.Efectividad económica.** Esta última dimensión analiza los aspectos económicos que permitan una vida independiente a la cooperativa, alejándola normativamente de una situación de auxilios o dádivas externas, que por su injerencia lleguen a destruir la unidad. Se incluyen aquí los aspectos de rentabilidad económica, la capacidad de pago y autofinanciación. Estos aspectos no son, por evidentes, menos fundamentales.

Es indispensable que como criterio de éxito, tanto para los promotores como para sus miembros, se utilice el avance a lo largo de las dimensiones que acaban de describirse y no solo la **posición** absoluta de una cooperativa de ellas. La **posición** articular refleja únicamente las condiciones en las cuales se encuentra el sistema social de la cooperativa en un momento determinado, y **no** el aprendizaje y desarrollo que podría haberse llevado a cabo entre dos mediciones de las dimensiones de aprendizaje social. Pero hay otras razones para llamar de esta manera el cambio. El rótulo de **aprendizaje** implica que hay una verdadera adquisición y perfeccionamiento de habilidades y no deficiencias personales del que los aprendices crean que cierta autoridad superior posee “la” solución y que si él no la encuentra es por causa de su incapacidad. En lugar de utilizar como punto de comparación la **posición** particular de un determinado sistema social con respecto a los demás, por ejemplo, en las dimensiones anteriores, la noción de aprendizaje establece concretamente la posibilidad de llegar a un punto más avanzado al especificar los pasos intermedios que deben darse, reconociendo los progresos que hasta este punto se han logrado. De nuevo, este problema es otra representación de lo que hemos llamado “la ambigüedad de lo social” (véase la Nota 2, Capítulo 1), generalmente acompañada por una confusión entre, por un lado, lo económico y lo capital, y por el otro, lo social y el aprendizaje. Tendler (1975, 10) resume algunas de las dificultades que se presentan en la AID estadounidenses:

“se habla del **know-how** del desarrollo como si fuera una mercancía en depósito, que puede pasar de las manos de sus propietarios actuales a las de los menos privilegiados. Pero el conocimiento sobre el desarrollo no es simplemente una mercancía física transferible. El carácter particular de la tarea del desarrollo hace que el conocimiento sea un **producto** del experimento de transferencia.

Esta definición, amplia, de la ayuda para el desarrollo, donde el recurso trasferido es un insumo y producto del proceso de transferencia, hace difícil racionalizar su existencia en los mismos términos con que se puede justificar la transferencia de capital. Porque el conocimiento que aún está por aprenderse no puede, por definición, ser más abundante en una parte del mundo que en otra. La dificultad de reconciliar la justificación de la asistencia para el desarrollo con la necesidad de espacio de aprendizaje en la institución que provee la asistencia quizá puede atribuirse al hecho de que la cultura estadounidense ‘no contiene conceptos para pensar simultáneamente en formas racionales e indeterminadas’ (Thompson, 1967, pág. 10). En términos prácticos, esto ha considerado un importante obstáculo para que estas instituciones (las proveedoras de asistencia) exploren, jueguen y experimenten tanto como lo necesiten. A fin de mantener la credibilidad antes de su Congreso, las agencias públicas de vigilancia y los inversionistas (en el caso de los bancos multilaterales), la entidad no puede admitir que frecuentemente se ve obligada a improvisar en la búsqueda de



soluciones. Si, en cambio una buena parte de la tarea consiste en aprender y adaptarse, también una buena parte de la tarea consiste en aprender y adaptarse, también una buena parte de la carga recaerá en la entidad y no en el individuo: por mejor que sea su formación, el desarrollo que conseguirá no será mejor, a menos que la entidad se establezca de modo que **requiera el aprendizaje como producto.**”

Por todo lo anterior, es importante medir tal aprendizaje, que las capacidades de los promotores sean evaluadas en estos términos y que se establezca, además, una esfera pública de aprendizaje que venza la fracasomanía.

### Requerimientos operacionales

Aunque ahora tan solo estamos presentando los elementos metodológicos sustentadores de una intervención que tendría la virtud de quebrantar las dinámicas que minan el proceso de promoción de cooperativas, se muestran aquí las variables que conforman las dimensiones del aprendizaje social, las cuales surgieron del proyecto que después relacionaremos. Esto se hace esencialmente para concentrar en un solo lugar los contenidos concretos de tales variables.

En el proceso de hacer operaciones las variables de clasificación comunitaria (variable Claco), fue necesario tomar en cuenta algunos aspectos concernientes a su utilidad:

Primero, las variables debían servir como instrumento de diagnóstico para establecer las estrategias de intervención en las cooperativas.

Segundo, debían servir para medir con relativa precisión (confiabilidad) los cambios que tuviesen lugar en los distintos aspectos de las cooperativas.

Tercero, debían ser usadas para entrenar a personas provenientes de las comunidades, para que con las variables pudieran entender el tipo de transformación que su sistema social hasta lograr una administración autónoma.

Por las anteriores razones, las variables claco debían ir hasta el fondo para descubrir las fuentes de fracaso de las cooperativas; es decir, debían tener buenas cualidades diagnósticas. Asimismo era necesario que las distintas variables mantuvieran mecanismo de **case y control** entre ellas, que posibilitaran la congruencia y convergencia entre los movimientos de las comunidades en variables conexas. O sea que los movimientos en un grupo variable, fruto de un cambio específico en la cooperativa, se debían registrar en otras variables adecuadamente entrelazadas, como mecanismo de comprobación interna. Esta condición de relativa redundancia entre las variables facilitaría, además, que los miembros de la cooperativa retuviesen y memorizasen con facilidad las variables como “totalidades” (**Gestalt**). Adicionalmente, se precisaba que las variables tuviesen suficiente capacidad de discriminar con precisión los cambios en las cooperativas, y así resolver el problema por el cual no se pueden registrar públicamente los avances y cambio, permitiendo que éstos sean fácilmente rotulados como fracasos, dentro de la inacumulante dinámica de la fracasomanía.

Las variables de clasificación comunitaria (Claco) se midieron principalmente por medio de entrevistas y grabaciones magnetofónicas de asambleas, reuniones y discusiones de grupo. La entrevista consta de dos partes. Con la primera de ellas se busca que los entrevistados “proyecten”, de acuerdo con estímulos lo más neutros posibles, sus actitudes y valores,

preferiblemente con referencia a la comunidad. En la segunda el entrevistador intenta concretar en comportamientos específicos los temas mencionados en la primera parte de la entrevista (Véase el Apéndice 2: Guía de la entrevista).

### Las variables de clasificación comunitaria (variable de Claco)

Como ya se mencionó, las dimensiones de las variables Claco son: a) condición de los mecanismos de acceso; b) orientación al logro; c) visiones del individualismo; d) Clasificación comunitaria, y e) efectividad económica.

En la dimensión de los **mecanismos de acceso** se describe la estructura por la cual la cooperativa o comunidad se relaciona con la sociedad más amplia. Las variables son cuatro: 1. El grado de distribución de la mediación: desde la mediación monopolizada hasta la múltiple y específica; 2. El tipo de mediación utilizado por el mediador: desde la legitimación “tradicional” hasta la de ser representante de los miembros; 3. La presencia de relaciones horizontales: desde su inexistencia, donde la relaciones entre iguales son medidas únicamente por un “patrón”, hasta, en el otro extremo, la colaboración conjunta entre gente de igual clase y estatus, y 4. La presencia institucional de agencias: desde el suministro intermitente de servicios mediante favores esporádicos de los mediadores, hasta la presencia y suministro permanente de servicios a la comunidad, con responsabilidad y llamada pública a cuentas por la entrega o no de estos.

Respecto a la dimensión de **orientación al logro**, se adaptó el esquema ideado por McClelland y Winter (1969, pp. 45-54) para describir los elementos de la motivación al logro. Las variables de esta dimensión, medidas especialmente en la parte “proyectiva” inicial de la entrevista de diagnóstico comunitaria, son: 5. Imaginería de logro: esencialmente la expresión de estándares de excelencia. Objetivos a largo plazo o realizaciones únicas y excepcionales que por su calidad misma reflejen tales estándares de excelencia. El resto de variables se definen en dos categorías: la correspondiente al patrón de acción y la correspondiente al patrón de pensamiento de las personas con alta motivación al logro cuando uno y otro se refieren a un objetivo.

Las variables del patrón de acción son: 6. Responsabilidad personal, ya sea en el logro de objetivos individuales o colectivos; 7. Toma riesgos moderados, especialmente cuando se pueden observar los elementos de ajuste de estos riesgos, usando un 8. Indicador concreto de éxito, en un proceso de retroalimentación que no haga el riesgo ni muy bajo (no retar los estándares de excelencia) ni tan alto que la persona tenga una excusa ante sí por no salir adelante (temor al fracaso). El uso de indicadores concretos de éxito proporciona una base de guía y orienta el logro de objetivos; uno de los indicadores más comunes por lo cuantificable y acumulable es el dinero, pero no es el único. Precisamente lo que se busca, especialmente cuando se trabaja en actividades comunitarias, es poder definir también en forma concreta, cuantificable y acumulable otros indicadores de éxito.

Las variables del patrón de pensamiento son: 9. Los sentimientos con respecto a objetivos, registrándose aquí el compromiso emocional con los objetivos que busca la persona, ya sea expresando alegría o frustración tanto ante la posibilidad de lograr un objetivo como haber llegado o no a éste. Las variables siguientes registran ya un análisis de cómo lograr tal objetivo cómo lograr tal objetivo identificando los 10. Obstáculos externos, opuestos ya sea a la persona, ya sea a la comunidad, según se defina el objetivo como individual o comunitario, y los 11.

Obstáculos internos, en donde, al igual que en las variable anterior, se considerarán, por ejemplo, internas las dificultades personales o la carencia de destrezas, y externa las condiciones del medio. Completan este patrón las 12. Ayudas requeridas y la 13. Especificación de las acciones que han de seguirse.

**Las visiones del individualismo** comprenden, en primer término la 14. Envidia y la 15. Imágenes de bienestar limitado. Estas dos variables requieren especial cuidado al codificarse, pues frecuentemente se presentan confusiones con respecto a la polaridad de ellas: una calificación alta (5) indica que no hay envidia o imágenes de bienestar limitado; una calificación baja (1) indica presencia de estos aspectos.

Las otras variables 16. Imágenes de explotación y 17. Conflicto vs. Integración de intereses fueron inicialmente concebidas de manera análoga, en el sentido de que una baja calificación indica un obstáculo considerable, mientras que una alta implica una deseable ausencia de tales imágenes. Sin embargo, si vio claramente que los mundos en que no existe explotación o donde los intereses siempre se integran son no solamente utópicos sino que suponer su existencia puede causar confusiones. Por ello el punto óptimo para estas dos variables es la calificación intermedia (3), donde se presenta una discriminación y especificación de las fuentes y los mecanismos de explotación en la primera de estas variables y la misma discriminación y especificación respecto a saber con cuáles grupos o personas existen intereses comunes o en conflicto. Cuadno se presenten los resultados de medir los cambios en las variables Claco, los que se refieran a estos dos variables se deben transformar de modo que reflejen el progreso hacia este punto medio de **especificación y discriminación** de fuentes de explotación y comunidad o conflicto de intereses, ambos positivos para el aprendizaje social.

En cuanto a la dimensión de **clasificación comunitaria**, las variables son: 19. Autorreflexion, que registra la capacidad del grupo para determinar los patrones de conducta que aparecen en la cooperativa y las medidas necesarias o el proceso de desarrollo que deben llevarse a cabo en su seno para lograr superar los obstáculos que se identifiquen. En un alto grado, esta variable refleja la conciencia que los miembros tienen de las variables de Claco, según éstas se apliquen a su propia organización; el entrenamiento de los miembros en la utilización de las variables Clavo, debe proporcionarles los elementos necesarios para estructurar su reflexión acerca de su cooperativa.

Los 20. Autoadministración registra hasta qué grado los miembros de la cooperativa se encuentran desempeñando los principales papeles organizacionales y cómo progresivamente va desapareciendo el control de la organización por parte de agentes externos, en la mitad en que este control pasa de una responsabilidad central en el manejo de la cooperativa a una situación donde la ayuda es más esporádica y específica. La calificación en la variable 21. Capacidad de planeación conjunta indica un proceso de avance de los miembros hacia la administración, no en cuanto al desempeño de un papel – la variable anterior-, sino con respecto a que las decisiones se tomen con base en un consenso al que se llega públicamente y en la capacidad de concebir una noción de beneficio común por encima del puramente individual e integrado éste a aquél.

La 22. Capacidad de demanda efectiva de servicios registra cómo el progreso de la cooperativa en las demás variables se reflejan en la identificación de los organismos y los servicios que éstos prestan, la capacidad de ejercer presión sobre ellos y el desarrollo del acceso autónomo y sin

mediación a dichos organismos. Esta variable refleja cómo los cambios que se producen en esta dimensión organizacional se articulan con los cambios en la dimensión de mecanismos de acceso.

La última dimensión, la **efectividad económica**, recalca tanto la necesidad de una sólida base económica para las cooperativas como la capacidad de éstas para formar capital y utilizar crédito. Estas variables se codifican en las cooperativas. En las comunidades esto se hace únicamente cuando en las entrevistas se observa una referencia explícita al rendimiento o rentabilidad económica de los organismos que en ellas operan.

La 23. Rentabilidad económica registra si la cooperativa produce un excedente en sus operaciones o si, en una calificación inferior, tiene por lo menos el potencial de avanzar en esta dirección. Esta variable resulta particularmente pertinente para hacer explícita la necesidad de generar un excedente, independientemente de que se los apropie la cooperativa o lo reparta a sus miembros. Lo que resulta esencial es abogar por que las cooperativas sean organismos eficientes y no de beneficencia. La premisa de beneficencia reproduce el concepto según el cual las cooperativas son otros mecanismos de distribución pública de bienes privados, perdiéndose así la oportunidad de disciplinar la autonomía y quebrar la estructura simbólica que es indispensable cambiar.

La 24. Capacidad de pago se refiere al grado en que la cooperativa bajo diagnóstico planifica y maneja sus recursos financieros e informa a sus miembros sobre dichos planes, de modo que exista la obligación tanto de dar cuenta y razón de sus actos como de ejercer control sobre ellos.

Por último, la 25. Autofinanciación se refiere a la capacidad de llevar a cabo los planes formulados, economizar y acumular capital dentro de la cooperativa. Cabe recordar de nuevo que en las cooperativas que han alcanzado mayor éxito los ahorros obligatorios de los miembros, así sean sumas mínimas, han resultado ser un importante mecanismo para comprometerlo en la participación y el control en las cooperativas.

Una variable independiente que solo se codifica en las comunidades es la 26. Grado de complejidad de las tareas comunitarias, la cual registra la relativa preparación que tiene el sistema social de la comunidad para crear en ella una cooperativa, como resultado de que las actividades de desarrollo comunitario evolucionen hacia proyectos de complejidad cada vez mayor. La escala utilizada en esta variable se adaptó de una que Edel (1968) encontró al ordenar, con una escala Guttman, los datos empíricos recogidos de las experiencias en acción comunal en poblaciones colombianas. En esta última escala, la formación de una cooperativa constituía la culminación de una serie de proyectos en los cuales la comunidad desarrollaba la capacidad interna de gestión y se entrenaba para asumir la administración de una cooperativa. La escala elaborada por Edel ilustra cómo el aprendizaje social tiene lugar en algunos proyectos de desarrollo comunitario. Uno de los propósitos de este proyecto fue hacer explícito y formalizar dicho proceso para el caso de las cooperativas, de modo que, como ya se dijo, se puede acelerar.

Las escalas correspondientes a cada variable aparecen abajo. La versión que se presenta es la sexta, ya que luego de cada medición se discutieron las calificaciones de cada variable para corregir inconsistencias y ambigüedades, correcciones que se fueron incorporando en versiones sucesivas. Existe también una versión explicativa, utilizada con propósitos didácticos en las comunidades.

## DEFINICION DE DIMENSIONES Y VARIABLES DE CLASIFICACION COMUNITARIAS (VARIABLES CLACO)

Las dimensiones y variables que aquí se presentan sirven de base para clasificar a la comunidad, cooperativa, asociación o empresa comunitaria en estas escalas y medir su grado de madurez con respecto a un punto óptimo de manejo autónomo. Según el punto óptimo de manejo autónomo. Según el punto donde se sitúen estas unidades, será posible identificar el proceso de aprendizaje social que éstas deben realizar para alcanzar su madurez, determinar las actividades educativas necesarias para acelerar este proceso y, finalmente, medir el progreso que la unidad va realizando.

La medición de cada una de las variables se realiza mediante el procedimiento descrito en el documento **Guía para la entrevista personal**. (Véase el Apéndice 2).

En la aplicación de esta metodología, frecuentemente no se tiene claridad sobre cuál es la unidad que se va a clasificar; por ejemplo, si se trata de medir estas variables en la comunidad total, en la cooperativa o en una asociación que se va a convertir en cooperativa. Por ello es indispensable que, previamente a la codificación de las entrevistas, el grupo investigador especifique claramente cuál es la unidad sobre la cual se va realizar la codificación y el diagnóstico.

Cuando la persona encargada de efectuar las entrevistas es también quien debe llevar a cabo las intervenciones, se presenta con alguna frecuencia una confusión de papeles, pues es posible que durante las entrevistas de diagnóstico el promotor comience ya a desempeñar el papel más activo en promover la reflexión, impidiendo que la entrevista y la medición sean “puras”. En este caso, es preferible que quien adelanta la entrevista mantenga la “distancia” y más bien, una vez termine la parte interrogativa, proceda a la intervención, ya sea ayudando a la autoreflexión o haciendo las recomendaciones pertinentes. En este problema se complica aún más cuando se trata de reuniones de grupo presididas por el promotor-entrevistador. En estos casos se debe ver la situación como un ejemplo de las actividades del grupo y calificarla como una muestra de éstas.

## CONDICION DE LOS MECANISMOS DE ACCESO

Estas variables se califican de acuerdo con las referencias que el entrevistado haga respecto a cómo las mismas variables se aplican a los proyectos o servicios que se prestan dentro de la comunidad. Un criterio para considerar a alguien como mediador se funda en que ocupe ya un estatus superior o no sea oficialmente miembro de la entidad sujeta al diagnóstico. Las variables de esta dimensión se refieren a la naturaleza de los mecanismos por los cuales los miembros de la comunidad demandan o consiguen la satisfacción de diferentes necesidades, para cuya concesión requieren de otras personas, y de “favores” de gentes, generalmente de estatus superior. Se refieren también a los mecanismos de relación entre el Centro y la Periferia.

**1.Grado de distribución de la mediación:** Se refiere a la mediación utilizada por la comunidad para la obtención de bienes y servicios. La gradación depende de los términos de concentración, especificidad de la mediación y residencia del mediador.

1	2	3	4	5
La mediación está concentrada en uno o muy pocos individuos o agencias que cubren múltiples actividades (por ejemplo, una sola persona media crédito, educación, salud, actividades rituales, etc.).	Existen varios mediadores pero con predominio considerable de uno de ellos.	Hay cuatro o cinco mediadores, a través de los cuales se canalizan ayudas de diferentes agencias.	Si bien puede presentarse competencia entre los mediadores, hay equilibrio relativo de poderes entre ellos, al concentrarse en actividades específicas y residir los agentes en medio de la comunidad.	La mediación está constituida por múltiples agentes (por ejemplo, maestro, agente del ICA, sacerdote, etc.), relacionados con múltiples y específico servicios (educación asistencia técnica, religión), que, además, residen en medio de la comunidad.

**2.Tipo de mediación:** se refiere a las distintas formas de acción y legitimación en que operan los diferentes agentes que median la relación entre la Periferia y el Centro.

1	2	3	4	5
Al agente mediador cabe considerarlo como un patrón de estatus y educación superiores, con el cual el miembro de la comunidad tiene relación privada a cambio de servicios y favores.		En el extremo, la legitimación depende de inducciones materiales concretas, aunque éstas no buscan modificar la posición del grupo, como grupo, ante el resto de la sociedad.		El mediador es un representante de la comunidad, tiene responsabilidad pública ante ella, y no provee los servicios como favores personales, acordados en privado entre el agente mediador y los miembros de la comunidad por separado.

**3.Presencia de relaciones horizontales:** Se refiere al grado en que existen relaciones colaborativas entre personas de estatus y clase semejante.

1	2	3	4	5
Tal tipo de relaciones no existen, sino que éstas se hallan mediadas tan solo en	Se dan preponderantemente relaciones parciales, tales como	Existe alguna colaboración y búsqueda de satisfacción de		Existen relaciones de actividad, colaboración y búsqueda de

cuanto son coordinadas por un patrón o jefe, generalmente de mayor posición, poder y estatus.	compadrazgos.	necesidades comunes pero de un grupo reducido, el cual, aunque se encuentre organizado y atiende a un bien porcentaje de la comunidad, concentra el manejo exclusivamente en sus manos.		satisfacción de necesidades comunes entre personas de la base; específicamente, los miembros potenciales y actuales de la entidad.
---	---------------	---	--	--

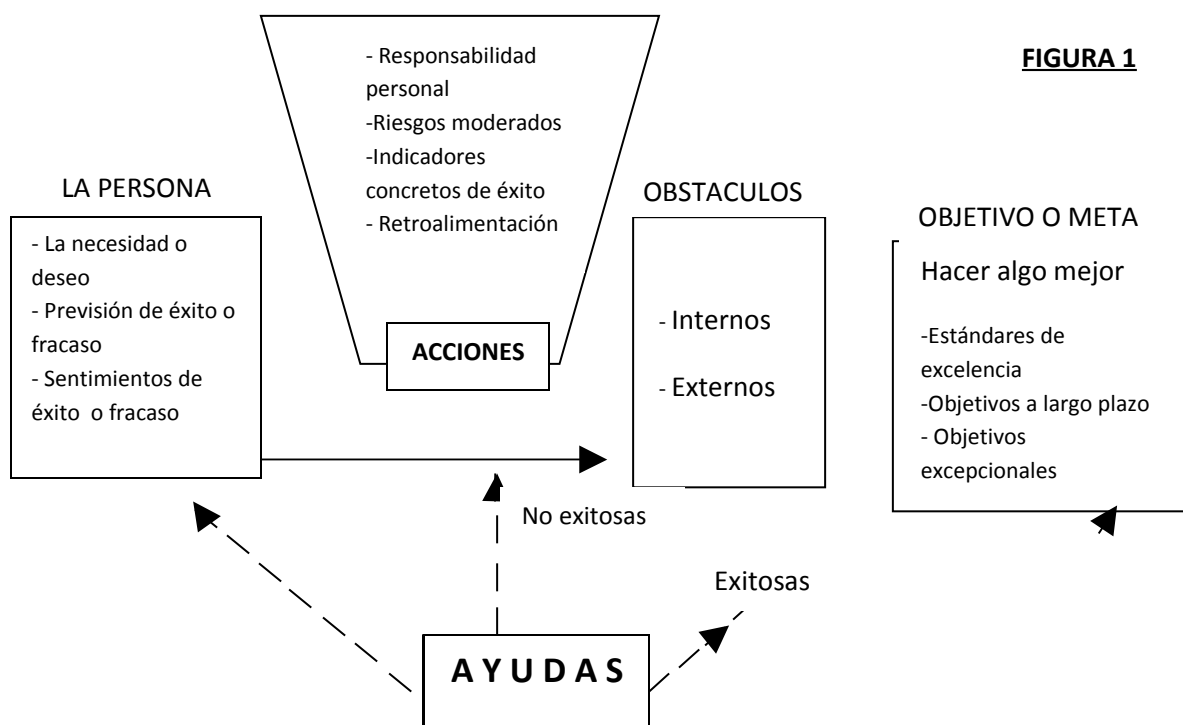
**4.Presencia institucional de agencias:** El grado con que diferentes agencias especializadas, públicas o privadas, prestan de manera regular sus servicios a la comunidad.

1	2	3	4	5
Apenas una o dos instituciones llegan a la comunidad de manera esporádica e intermitente, generalmente gracias a los esfuerzos de algún agente mediador, pero luego se retiran.	Varias entidades tienen permanencia dentro de la comunidad pero atienden a una minoría de individuos y tampoco dan participación a los miembros de la comunidad para fijar la manera de proveer los servicios.	La situación es igual a b), con la diferencia de que la comunidad ha intentado participar, aunque de manera puramente formal y sin éxito, en el manejo de la forma de proveer los servicios.		Una variedad de entidades prestan en forma continua servicios específicos a la comunidad. La responsabilidad de la prestación de estos servicios es pública, y por la calidad de su prestación se debe responder ante la comunidad y sus representantes.

## ORIENTACION HACIA EL LOGRO

Esta dimensión como la siguiente (individualismo), se refiere a la presencia de valores, actitudes y motivaciones que llevan al mejoramiento de la situación individual mediante el esfuerzo y la responsabilidad personal en el logro e objetivos concretos (altos), y no a valores, motivaciones y

creencias que conducen al individuo a considerarse incapaz de cambiar su situación personal y que halla a merced de fuerzas que él no puede controlar ni influir (bajo). La noción principal detrás de esta dimensión es que estas creencias funcionan como una profecía, que por el hecho de existir, hace que la gente se comporte de una manera que ésta se vuelva realidad. Estas variables de Orientación al Logro se pueden estimar de acuerdo a un análisis de los relatos provenientes de las entrevistas. Se trata de observar la frecuencia con que los temas que se describen a continuación se encuentran y mencionan en las entrevistas. El patrón general se ilustra en la Figura 1.



**5.Imaginería de logro:** con frecuencia con la cual, en la presentación inicial de la entrevista aparecen los elementos principales de la imaginería de logro, como son estándares de excelencia, objetivos a lo largo plazo, realizaciones únicas o excepcionales que, por su propia calidad, reflejan los estándares de excelencia. Esta variable tiende a manifestar dificultades en su calificación cuando se rompe el formato planteado inicialmente para la entrevista. Esto comienza a suceder luego de las primeras entrevistas, cuando el entrevistador, en su afán de comprobar datos ya averiguados, comienza a seguir la parte inicial de la entrevista impidiendo la libre expresión de la imaginería de logro.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se dará cuando, por ejemplo, se hagan	.			En la primera parte de la entrevista



algunas pruebas concretas dirigidas a comprobar el patrón de pensamiento de logro, tales como preguntas al entrevistado por el futuro, y encontrar que no se utiliza ninguno de los elementos de logro, sino "la suerte", "la ayuda de dios", etc.				aparecen los principales elementos de la imagería de logro, tales como objetivos a largo plazo y excepcionales que, por su particularidad, reflejan estándares de excelencia.
--	--	--	--	---

**A.Patrón de acción:** Las variables siguientes se refieren a los diferentes aspectos del patrón de acción y se encuentran de acuerdo a la medida en que los entrevistados acojan la realización de objetivos con responsabilidad personal, riesgos moderados y busquen identificar indicadores concretos de éxito que permitan medir la efectividad en el logro de los objetivos, esto ha de codificarse de acuerdo con comportamientos específicos realizados en la entrevista y, en lo posible, ha de poder citarse la ocasión concreta.

**6.Responsabilidad personal:** Frecuencia con la cual los objetivos que se persiguen, tanto individual como comunitariamente, se describen como responsabilidad de quien responde y no como de otras personas. Los objetivos se conciben como realizables en tanto uno deba actuar personalmente para contribuir a su realización. Se prefiere asumir la responsabilidad personal de las acciones que se acometen; si uno tiene éxito, acepta el reconocimiento; y si fallas, acepta la culpa.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Quien responde no muestra responsabilidad con sus objetivos ni con lo de la comunidad.		Se muestra responsabilidad personal con los objetivos comunitarios o con los individuales.		Se expresa responsabilidad personal con objetivos individuales y comunitarios.

**7.Riesgos moderados:** La medida por la cual el tipo de acciones encaminadas a la realización de los objetivos implica riesgos moderados y ajustes en la toma de riesgos basados en la experiencias que se hayan ido teniendo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El logro de objetivos y sus riesgos se dejan		Se fijan objetivos donde hay algún		Se observa en la entrevista un proceso

más en manos de la suerte o de algún otro factor no controlable o, por otro lado, los objetivos no representan reto alguno para el actor.		grado de optimización de riesgo, pero no se observan algunos de los elementos de ajuste basadas, o un intento de optimizar la toma de riesgos.		donde se utilizan las experiencias previas en el logro de objetivos para ajustar el tamaño de los objetivos que se persiguen siendo explícita la discusión de si el riesgo es muy alto o muy bajo.
---	--	--	--	--

**8. Uso de indicadores concretos de éxito:** Medida por la cual los miembros de la comunidad buscan encontrar indicadores observables y concretos de éxito, para evaluar el logro de los objetivos en el pasado y el establecimiento de ellos en el futuro. En buena parte, el análisis de este indicador se encuentra contenido en el concepto de “riesgos moderados”. El más concreto de estos indicadores es el dinero, y la cuantificación en sus términos corresponde a un puntaje alto en esa variable. Sin embargo, no es él único, y otros intentos de cuantificación y acumulación son indicadores positivos de esta variable (por ejemplo, cuantificar y aumentar educación, bienestar comunitario, índice de nutrición, etc.). La acumulación y la cuantificación pueden ser individuales o comunitarias. Lo fundamental es ver en qué medida se usa un indicador como referencia en la evaluación del éxito y como mecanismo de retroalimentación para ajustar y corregir la acción.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No existe ni indicador concreto ni ajuste, ni se menciona el deseo de acumularlo.		Existe un indicador pero su cuantificación es muy ambigua (“la gente está mejor”) o no se nota su utilización para corregir la acción o no se entiende como algo que se quiere acumular.		No solo hay indicador concreto, cuantificable y el cual se quiere acumular sino, además, se pueden observar los ajustes en el comportamiento, según los resultados en el indicador.

**B. Patrón de pensamiento:** El siguiente conjunto de variables se refiere a la medida en que las personas piensan alrededor de un problema en términos del patrón de pensamiento de la motivación al logro. Los elementos de esta codificación deben referirse a la medida en que el entrevistado, al referirse a algún proyecto individual o comunitario, expresa sentimientos y necesidades con respecto a los objetivos, identifica los obstáculos y externos, las ayudas requeridas y el tipo de acciones por realizar.

**9.Senitmientos con respecto a objetivos:** Se refiere al grado de elaboración de necesidades, previsión de alegría o felicidad al lograr una meta o presentir su realización. Esta categoría se refiere a sentimientos y emociones expresadas, ya sean satisfacción y alegría por el éxito, o frustración y angustia ante el fracaso, tanto en objetivos o metas pasadas como en la previsión de metas futuras. No se califica simplemente la expresión de sentimientos y emociones en general; no es una medida de expresividad, sino de expresión de sentimientos respecto a objetivos concretos.

1	2	3	4	5
No se nota mucha preocupación por la realización o no de los objetivos, los cuales, si bien son mencionados, se espera que aparezcan o, si no, "habrá que esperar un rato más, como se ha venido haciendo hasta ahora".				Hay una elaboración de la necesidad, alegría o felicidad por el logro de un objetivo, o en la anticipación de su realización.

**10. Identificación de externos:** La media en la cual durante el proceso se identifican explícitamente y se nombran distintos obstáculos externos existentes para la realización de las metas, tales como falta de financiación, competencia excesiva, patronazgos o falta de apoyo. La definición de lo que es interno o externo está dada por la unidad sobre cuyos objetivos se identifican los obstáculos. Si el objetivo es de grupo, puntos tales como división interno, carencia de conocimientos administrativos o falta de confianza serán obstáculos internos. Si el objetivo es individual, puntos tales como pereza, falta de conocimiento, etc., serán también obstáculos internos.

1	2	3	4	5

**11. Identificación de obstáculos internos:** En la entrevista y alrededor de los objetivos se determinará en qué medida el entrevistado señala la presencia de algunos obstáculos del grupo personales para la realización de los objetivos. Para determinar la unidad sobre la cual el obstáculo es interno o externo, véase el párrafo anterior.

1	2	3	4	5

**12. Identificación de ayudas requeridas:** La medida en la cual, para subsanar los obstáculos existentes y lograr las metas, se identifican y se solicitan diferentes ayudas. Estas pueden ser de personas o entidades, e incluir las de personas que provean simpatía y estímulo para el logro de los objetivos. Las ayudas no deben ser accidentales sino directamente encaminadas al logro de la meta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**13. Especificaciones de acciones para realizar:** Se nombran las actividades realizadas o por realizar independientemente de los objetivos, pero encaminados a ellos.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El bienestar se encuentra en la naturaleza para ser dividido y redividido si fuere necesario pero no para ser aumentado.		Existe un sentido de escasez, pero hay una más arraigada concepción de la capacidad de la gente para aumentar esa cantidad.		Se concibe una disponibilidad grande de los distintos elementos y de la capacidad de la gente, si lo quiere, de hacerse a ellos.

En las dos variables siguientes se considera el **punto óptimo de graduación intermedia (3)**, pues indica una percepción más discriminada aquellos grupos con los cuales se tiene comunidad o conflicto de intereses. Por ello es indispensable poner atención al grado de especificación que se haga de tales relaciones de interés, y qué éstas no sean tan solo imágenes generalizadas sin una discriminación más precisa.

**16. Imágenes de explotación:** Grado en que los respondientes perciben o conciben el proceso de mejoramiento o acumulación como producto de la explotación de otros o, por el contrario, como producto del esfuerzo personal.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se presenta una continua y generaliza expresión de explotación sin una precisa identificación de las fuentes de esta.		La explotación se menciona en varias situaciones pero con una precisa identificación de los actores y de los mecanismos por medio de los cuales tal explotación se		No se menciona la explotación.

		efectúa.		
--	--	----------	--	--

### 17. Conflicto Vs. Integración de intereses

1	2	3	4	5
El beneficio y el logro de los objetivos de unos miembros de la comunidad son vistos como en contraposición y conflicto con los de los demás, por lo cual lo que gana alguien lo debe perder otro.		Existe discriminación específica de áreas de conflicto con grupos determinados, lo mismo que de comunidad de intereses con los mismos o con otros.		El beneficiario de las distintas soluciones o los objetivos de distintas personas pueden integrarse en situaciones en que ambas partes ganan.

## CLASIFICACION COMUNITARIA

Las variables de esta dimensión sirven para clasificar la comunidad entre la cual la cooperativa y otra entidad ha de funcionar. En general, busca determinar en qué medida el sistema social que ha de servir de base a la cooperativa cumple los requisitos para su funcionamiento o por lo menos, permite identificar los procesos de aprendizaje social que se deben llevar a cabo para que este sistema social pueda hacerlo. Estas dimensiones deberían observarse preferiblemente en situaciones de grupo. De no poder ser así, deberá inferirse de los resultados de las entrevistas, buscando descripciones precisas en términos de comportamientos que ilustren las diferentes variables. Es necesario recordar que estas calificaciones son promediadas luego para obtener una calificación definitiva de la comunidad y que en buena medida, cuando se usen las entrevistas para inferir los resultados de dichas variables, los incidentes o habilidades que en éstas se encuentren son una muestra del comportamiento de la comunidad. La calificación de estas variables cambia para algunos casos cuando se califican a la comunidad en general o cuando se califican la cooperativa en particular. Esto se especificará en la descripción de cada una de las variables.

**18.Capacidad comunitaria para identificar alternativas organizacionales.** Grado en que los miembros de la comunidad o de la cooperativa entrevistados, o los participantes en la identificación de los problemas en búsqueda de solución, son capaces de ver, mencionar o identificar diferentes formas de organización que podrían servirles para resolver sus propios problemas. Estas entidades pueden ser cooperativas de los distintos tipos, juntas de acción comunal, empresas comunitarias, o inclusive, en casos en que parezca conveniente, otras clases

de asociación, aunque no sean de carácter social. Esto, es buena medida, está relacionado con el grado de elaboración sobre los requerimientos sociales que la entidad propuesta requería.

1	2	3	4	5
Los miembros potenciales no ven la necesidad de una organización para agruparse en beneficio propio, sino que les parece que, como individuos, podrían resolver sus problemas.	Hay conciencia de la necesidad de agruparse, pero se desconocen las alternativas de esta asociación y sus requerimientos, o se ha visto tan solo una alternativa.	Se nombran varias alternativas, pero sin entender mucho sus diferencias ni sus requerimientos organizacionales; o se nombra una alternativa, pero se muestra mayor elaboración de sus requerimientos de manejo.		Los respondientes elaboran diferentes alternativas organizacionales y los pros y contras de cada una de ellas, pudiendo escoger la más apropiada.

**18. Grado de autorreflexión:** Grado en que la comunidad es capaz de identificar: a) la naturaleza de los obstáculos que se han presentado para el éxito de las actividades comunitarias; b) las acciones que pueden realizarse y c) los factores objetivos que, en el sistema social, impiden su realización. En buena medida, esta variable se refiere a la conciencia que se tenga sobre las demás variables que se han presentado en este cuestionario. Cuando se utiliza información de las entrevistas, se presenta recurrentemente en esta variable el problema de la unidad de análisis. En algunos casos, al entrevistar a algún dirigente comunitario, cabe registrar un gran conocimiento de las alternativas organizaciones y de los problemas de la comunidad. Por ello es necesario considerar, antes de conceder una clasificación alta, la posición del líder en las actividades comunitarias y el potencial de difusión de sus habilidades hacia ella.

1	2	3	4	5
En la recapitulación de los éxitos y fracasos de las actividades comunitarias, los informantes no identifican ni mencionan problemas de la				Se mencionan e identifican patrones de comportamientos comunitarios y hechos que los demuestran, en situaciones de grupo. Esto se puede ver en el grado en que,

comunidad que, por su presencia repetitiva, tienden a impedir el mejoramiento de ella.				dentro de las discusiones mismas, se trata de identificar las características del grupo y modificar su naturaleza.
--	--	--	--	--

**20.Autoadministración:** Esta variable se califica de acuerdo con el grado en que los miembros de la cooperativa ocupan cargos en éstas y revelan en su desempeño, así como las posibilidades que tienen de gestar acciones y tomar internamente decisiones. En el caso de las comunidades, se generalizará de acuerdo con lo que suceda en sus distintas organizaciones.

1	2	3	4	5
Los cargos principales los desempeñan miembros de entidades distintas o incluso profesionales contratados, y éstos son quienes toman las decisiones, con apenas la aprobación simbólica de los asociados.	Los miembros de la cooperativa ocupan los puestos principales pero sin rotarse en su desempeño y la gestación de alternativas de acción y la toma de decisiones las realiza un agente externo o promotor.	Los miembros de la cooperativa ocupan los puestos principales y se relevan en su desempeño, pero la gestión de alternativas de acción y la toma de decisiones están en manos de agentes externos.	Los agentes externos o promotores aparecen muy esporádicamente y si papel consiste más en asesorar que en supervisar o en tomar decisiones.	Existe la condición de desempeño de los cargos por los miembros, a la vez que un número amplio de personas pueden ser elegidas para desempeñarlos, e históricamente han sido ocupados por varias personas. Además, se dan los otros dos criterios: los miembros de la cooperativa gestan las alternativas de acción y toman las decisiones dentro de la cooperativa. Los agentes externos se buscan para asesorías específicas, de acuerdo con las necesidades de los asociados.

**21.Capacidad de planeación conjunta:** Esta dimensión se califica tanto para las cooperativas como para las comunidades, según su expresa en sus diferentes organizaciones. Se refiere el grado en que, dentro de los grupos de trabajo, las asambleas o los diferentes comités, es posible llegar a un consenso sobre los objetivos que han de lograrse, las acciones deben realizarse, y la coordinación y división del trabajo requeridos para tales efectos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

<p>Se refiere a que las discusiones no son acumulativas, los individuos ven solo los problemas que les conciernen personalmente y definen el cumplimiento y la determinación de sus responsabilidades como aquellas que tan solo los beneficiaran individual y personalmente. Las discusiones giran permanentemente alrededor de facciones que pretenden tener siempre la razón y, si finalmente se logran tomar algunas decisiones, los grupos quedan separados y llenos de resquemores, lo</p>		<p>Aunque se presenta faccionalismo y problemas se definen según los intereses de grupos reducidos, es posible encontrar soluciones intermedias de compromiso. El agente externo si bien introduce las alternativas y la formulación de las posiciones, se reduce a esto y los grupos internos se encargan de llevarlas adelante.</p>		<p>Se dará en una situación donde los participantes pueden, en los análisis de los objetivos y acciones que han de realizarse, encontrar soluciones de beneficio común y lograr subordinar, aunque no sacrificar, su beneficio individual e integrarlo a las labores del grupo total. En este caso, los subgrupos serán temporales, se formaran alrededor de puntos diversos y su composición también cambiara según los problemas.</p>
--	--	---	--	---

**22. Capacidad de demanda efectiva en los diferentes servicios:** Esta variable se califica observando cómo la comunidad o la cooperativa ha logrado que los diferentes servicios se provean a la unidad. Cada uno de los puntos añade a o disminuye calificación. Para considerara a alguien como mediador es necesario que quien hace la conexión **no sea** oficialmente miembro de la entidad. Grado en que la comunidad es: a) capaz de integrar sus esfuerzos para demandar directamente la prestación de servicios. Esta variable incluye la capacidad de b) identificar cuáles agencias proveen los distintos servicios, y de c) poder ejercer presión ante ellas para que los provean. Incluye también d) la capacidad de exigir la calidad de los servicios, y e) su prestación universal. Un puntaje ato indica, además, f) el acceso directo a las instituciones, sin necesidad de agentes mediadores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Ninguno de los anteriores criterios se cumple.		Tres de los anteriores criterios se cumplen.		Todos los anteriores criterios se cumplen.
--	--	--	--	--

**EFFECTIVIDAD ECONOMICA**

Las tres próximas variables, Rentabilidad Económica, Capacidad de Pago y Autofinanciación, se califican directamente en la cooperativa. En el caso de las comunidades, solamente se calificara cuando, al referirse a diferentes organizaciones dentro de ella, se mencionen explícitamente elementos que corresponden a las variables.

**23. Rentabilidad económica:** Grado en que la cooperativa o la organización comunitaria es capaz de producir rendimiento económico, incrementar sus reservas y distribuir o capitalizar sus excedentes en la situación actual.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La organización no ha logrado mantenerse económicamente y no se ve cómo en el futuro pueda comenzar a funcionar sobre un punto de equilibrio que lo haga rentable.	La organización se halla por debajo del punto de equilibrio o apenas llega a éste por lo subsidios económicos o en “horas-promotor” que alguna entidad proporcione, pero se prevé que, pasado un tiempo, logre funcionar sin los subsidios.	La organización funciona en el punto de equilibrio pero sin crecimiento visible.		La organización es capaz de funcionar por encima del punto de equilibrio, puede pagar sus gastos administrativos sin “subsidios” de ninguna especie y además crecer, incrementar sus reservas y distribuir o capitalizar sus excedentes.

**24. Capacidad de pago:** Este punto se refiere al manejo de dineros respecto al crédito otorgado a la organización comunitaria.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No se planea cuidadosamente ni se comunican a los				La cooperativa y organización comunitaria es

miembros los compromisos que las deudas implican.				cumplida en sus pagos y planea eficientemente sus ingresos y egresos para solventar sus obligaciones.
---	--	--	--	---

**25. Autofinanciación:** grado en que la organización comunitaria es capaz de sostenerse, de llevar a un buen término los planes económicos que ella misma ha decidido poner en práctica, además de lograr construir, formar y acumular capital dentro de la organización.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los miembros no ahorran dentro de la organización y los recursos de ésta son donaciones externas que se consumen o no se usan como base para aumentar los recursos de la organización.		La organización ha manejado algunos créditos pero no concibe la necesidad de acumular capital o realizar ahorros en su propio seno.		Si dan los anteriores criterios, y los miembros ahorran sistemáticamente parte de sus ingresos y son capaces de utilizar repetidamente distintas formas de crédito.

La siguiente variable **solo** se califica en el caso de las comunidades y no se aplica a las cooperativas.

**26. Grado de complejidad de las tareas comunitarias:** (Edel,1968) Grado en que la comunidad ha progresado en la capacidad de atacar comunitariamente problemas de complejidad cada vez mayor.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Por lo menos un proyecto de construcción, bazares, fiestas y actividades para la recolección de fondos.	Petición de ayuda oficial para proyectos; programas religiosos de caridad, entre ellos distribución de alimentos y excedentes.	Programas de salud, de recreación o deportivos; programas artesanales, de manejo domestico, o económicos.	Programas de alfabetización u otros cursos; presentación de memoriales de quejas.	Participación en federación de juntas, formación de cooperativas.

## METODOLOGIA DE INTERVENCION E INVESTIGACION

La transición entre los dos extremos de las dimensiones de aprendizaje comunitario puede tomar fácilmente cinco años, dependiendo de la situación inicial del sistema social de la cooperativa.

Aunque el aprendizaje debe surgir a medida que aparece la estructura organizacional, es necesario acelerarlo, tratando de explicar claramente a los miembros las razones por las cuales se toman determinadas decisiones, por qué los promotores actúan de cierta manera y cuáles son los propósitos de las tareas y actividades llevadas a cabo. El hecho de que por definición la cooperativa sea de beneficio mutuo y que sus miembros interactúen continuamente, facilita considerablemente la discusión abierta y pública sobre los pros y contras de tales decisiones. Pero eso solo no basta. Existen aspectos de la organización misma que tienden a generar bloqueos, conflictos y tendencias a crear bandos; se oculta información y se va llevando a una situación de esclerosamiento organizacional. Los dilemas que inevitablemente se presentan al tomar un curso de acción se resuelven generalmente de forma unilateral, por una "autoridad" superior. Con ello quedan personas o grupos ganadores y perdedores, que a su vez tratan de resarcirse de estas "derrotas" en ocasiones siguientes. Retroalimentando el grado de antagonismo con que se opera en la entidad. Para buscar que no se reproduzca esta dinámica es necesario escoger una "teoría de intervención" debidamente formalizada, que permita guiar a los distintos actores en situaciones y específicas con acciones concretas que tiendan a desactivar el mencionado esclerosamiento organizacional.

Uno de los múltiples aspectos positivos de las cooperativas es que ellas normativamente se inclinan por un estilo de gestión y liderazgo participativo, el cual exige, más que por "participativo", por ser de naturaleza colectiva, informar a los miembros acerca de los acontecimientos que moldean las decisiones y las prácticas de la entidad. La cooperativa debe enseñar la participación mediante la participación misma.

Es posible que en las etapas iniciales de organización esto sea difícil y que inclusive los promotores tomen unilateralmente algunas decisiones. Pero si esta forma de operar no se modifica y no se acomete un esfuerzo sistemático por enseñar la democracia, la cooperativa no tendrá cómo adquirir la capacidad de conducirse a sí misma y siempre dependerá de aquellos que exteriormente toman las decisiones. Es decir, que la estrategia de intervención, de la cual se habló atrás, no solo debe acabar con el "esclerosamiento organizacional", sino mantener consistencia y congruencia comportamental entre fines y medios, ya que no es posible crear la democracia por medios autoritarios. Tampoco se puede enseñar la participación con fundamento en una administración vertical centralizada<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Estas anotaciones no sufrieron una revisión a fondo, con respecto a las publicaciones que sobre la investigación-acción han aparecido desde cuando se conceptualizó el proyecto como propuesta a la Corporación y luego como tesis ante la Universidad de Harvard, en 1979. De haber efectuado esta revisión, se hubiera roto la unidad conceptual del proyecto y extendido considerablemente el texto. Hacha esta salvedad, me permito añadir que las preocupaciones por la necesidad de congruencia entre medios y fines en la

La congruencia comportamental entre medios y fines, entre enseñar la participación mediante la propia participación, por un lado, y por el otro, presenta públicamente ante los miembros de la cooperativa las razones que guían la toma de decisiones, es esencial en el proceso de promoción de cooperativas. Si estas características no se imprimen, como rasgos de la cultura de la entidad, desde muy temprano en la vida de ésta, menor será el compromiso de los miembros con las decisiones tomadas, menor su sentido de responsabilidad con el manejo y porte de ésta, mejor la motivación para sacarla mancomunadamente adelante.

¿Qué teoría de intervención debíamos utilizar para incorporar todos los anteriores elementos y poder, a su turno, “problematizar” el comportamiento de los distintos actores como posibles generadores, ya sea del aprendizaje o de los obstáculos a éste? ¿Qué conceptualización podríamos abrazar, que permitiera confrontar nuestras intenciones con nuestras acciones y que permitiera también guardar congruencia comportamental entre lo prescrito a lo largo del proyecto, en la organización gestora, en la promoción de cooperativas, en la generación del aprendizaje social?

### Teoría de intervención

Aunque singularmente compleja y difícil de aplicar en este caso, se dedicó usar la teoría de intervención comportamental por Argyris (1970), y por Argyris y Schön (1978), que definen en primer término **intervenir** como “entrar en un sistema de relaciones en funcionamiento, ya sea personas, grupos u objetos, con el propósito de ayudarles, (...) donde el sistema existe independientemente del ‘intervencionista’ (1970, Pág. 15)”.

Argyris sostiene que las intervenciones, y por ende toda conducta, son manejadas por teorías de acción que táctica o explícitamente están guiadas por ciertos **valores gobernantes**. Estos valores gobernantes son algunas suposiciones fundamentales y básicas, las premisas que tienen las personas acerca de cómo opera el mundo comportamental en que cada una de ellas y los demás funcionan. Distintos conjuntos de variables gobernantes crean distintas estrategias de acción, las cuales a su vez, tienen consecuencias distintas para el mundo comportamental, el aprendizaje y la efectividad. Para Argyris, un problema crítico de cualquier conjunto de variables gubernamentales radica en que el aprendizaje sea “autosellado”, es decir, que las suposiciones básicas solo se puedan desprender acciones que confirmen tal mundo, sin que en ningún caso tales variables permitan reflexionar sobre la validez de ella misma. Las variables gobernantes que conducen a una mayor efectividad deben permitir lo que él llama “aprendizaje de doble ciclo”; es decir, aquel que incluye no solo la reflexión sobre el mundo comportamental sino también –al hacer explícitas tales suposiciones, al confrontarlas públicamente, al comprobarlas y reestructurarlas en un segundo

---

intervención parecen ser inevitables. En esto me refiero especialmente a la preocupación de Molano (1978, Lvi) quien, habiendo abrazado al partido como legitimador de la acción, no puede menos que expresar sus “trágicos” temores acerca de lo democrático de esta opción: “solo en la medida en que el conocimiento sea democratizado en un partido puede democratizarse su organización y elegir su poder en una auténtica fuerza de la clase obrera. Que esta conclusión tenga aires utópicos es, ciertamente, una tragedia práctica para el conocimiento; pero seguirá siendo una condición teórica de su trasfiguración en poder legítimo de la clase obrera”,

ciclo- el aprendizaje sobre la validez de tales suposiciones, que son las que efectivamente generan el comportamiento que se quiere hacer más efectivo.

Argyris va más lejos, al especificar dos “modelos” o conjuntos de mundos conductuales y sus consecuencias con respecto a la efectividad, a los cuales llama “Modelo I” y “Modelo II”, que presentamos en los cuadros de las páginas siguientes.

Las variables gobernantes del Modelo I son: a) Defina objetivos y trate de realizarlos; b) Maximice ganar y minimice perder; c) Minimice la generación o expresión de sentimientos negativos y, finalmente, d) Sea racional. Las variables rectoras del Modelo II son las opuestas a las del Modelo I (Argyris y Schö, 1978, Pág. 137):

“Elas son: 1) información válida, 2) selección libre y 3) compromiso interno con la selección y vigilancia de su ejecución. Las conductas requeridas para cumplir con estos valores tampoco son las opuestas a las que emana del Modelo I. por ejemplo, este último recalca que los individuos deben ser lo más claros posibles con respecto a sus propósitos, pero a demás simultáneamente controlar a los demás y su entorno para asegurarse que se logran tales objetivos. El Modelo II no rechaza la habilidad de ser articulado y preciso con respecto a los objetivos propios. Lo rechaza es el control unilateral con que generalmente viene acompañado el abogar, porque el objetivo típico de abogar por algo es ganar. El Modelo II busca que se unan las cualidades de ser articulado y el abogar por algo con la invitación del actor a los demás a confrontar su punto de vista, a modificar tales puntos de vista si fuese necesario hasta llegar a una posición fundada en la información válida lo más completa posible con la cual las personas interesadas pueden comprometerse internamente. Esto significa que el actor de Modelo II es hábil en inducir el aprendizaje de “doble ciclo” en otras personas, o sea lograr reflexión sobre las premisas del comportamiento analizado. Las estrategias de conducta del Modelo II implican compartir el poder con cualquiera que sea competente y apto para decidirlo o implantar una medida de acción. La definición de la tarea y el control sobre el entorno son ahora compartidos con otros actores pertinentes. “Quedar bien” o hacer quedar bien a los demás es algo que se resiste por ser visto como una actitud defensiva no generadora de aprendizaje. En las condiciones del Modelo II, las personas tienden a no competir en tomar decisiones a nombre de los demás ni a quedar de “ganadores”; los individuos buscarían las personas más competentes para las decisión que se va a tomar. Por último, si se crean nuevos conceptos bajo las condiciones del Modelo II, el significado y las deducciones que de ellos se desprenden deben ser comprobables comportamentalmente. La evaluación y la atribución de intenciones deben ser mínimas. Si se utilizan, deben ir acompañadas por los datos observables que hayan llevado a las inferencias. El anterior mundo conduce a un mínimo de defensividad dentro de los grupos y entre ellos. De tal forma que la selección libre tiende a aumentar, al igual que el sentimiento de compromiso interno que involucre en su parte esencial a la persona (esencialidad). Cuando los individuos funcionan como agentes del aprendizaje organizacional, las consecuencias del Modelo II estimularán las condiciones necesarias para el **aprendizaje organizacional de doble ciclo**”.

Argyris y sus seguidores (1975) han logrado crear una metodología para estudiar las “teorías en uso”, mediante el análisis de escenarios que las personas construyen sobre situaciones importantes o difíciles. Sin embargo, hacer del Modelo II una teoría comportamental en uso, y simplemente una teoría profesada, es especialmente complejo y sería difícil probar que en este proyecto se actuó consistentemente con el Modelo II. Lo más que se puede afirmar es que abrazamos tal teoría de intervención como deseable y que continuamente –al menos el director del proyecto- se trató de operar con tal teoría de acción. El modelo es especialmente pertinente

para conceptualizar las intervenciones en la Corporación, en la generación de las variables Claco, en el entrenamiento de los promotores de cooperativas y en la acción de éstos en las cooperativas mismas. Muy a menudo quien efectivamente interviene se siente perplejo ante el significado que en escritores sobre la materia se da a conceptos como “participativo”, “involucrando a la comunidad”, “definiendo la comunidad su problemática” sin que sea posible, para quien intenta entender estos procesos, imaginarse comportamentalmente la situación, y sin que siempre quede una duda sobre la imposición unilateral de categorías y decisiones por quienes intervienen. De ahí que la teoría de intervención que tratamos de utilizar explicita esta problemática y haga necesario, por ejemplo, confrontar los diagnósticos comunitarios conjuntamente con los miembros de las propiedades comunes.

El Modelo II resultó muy útil para conceptualizar las intervenciones en el ámbito de la Corporación, especialmente, como se verá más adelante en incidentes críticos del desenvolvimiento del proyecto. Permitía, por ejemplo, tratar de oír lo que las otras partes tenían que decir en situaciones donde era muy fácil ponerse a la defensiva. La búsqueda de información válida, selección libre y compromiso interno, como variables gobernantes, transformaban situaciones donde uno podía querer imponer unilateralmente la continuación y formulación explícita de los dilemas en que quedaban el proyecto y la gente de la Corporación, en buena medida buscando que la solución a estos dilemas fueran generada por ambas partes.

Por otro lado, las ideas de Argyris son asimismo muy importantes con respecto a la metodología de investigación-acción, que se utilizó, ya que ésta busca comprobar la validez y preponderancia de ciertas características del sistema comportamental y social, según sea, en la práctica, efectiva una intervención en domificar tales características.

**CUADRO Nº MODELO I DE TEORIA EN USO**

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Consecuencias para el mundo del comportamiento	Consecuencias para el aprendizaje	Efectividad
1. Defina objetivos y trate de lograrlos.	Diseñe y maneje el entorno de manera unilateral (sea persuasivo, estimule hacia objetos más amplios).	Los actores son vistos como defensivos, inconscientes, incongruentes, competitivos, controladores, temerosos de ser vulnerables, manipuladores, ocultando sus sentimientos, demasiado preocupados acerca de sí mismos y los demás o poco preocupados por los demás.	Autosellado.	
2. Maximice ganar y minimice perder.	Posesión y control de la tarea (proclame la posesión de la tarea, sea un guarda de la definición y ejecución de la tarea)	Relaciones interpersonales e intergrupales defensivas (dependencia del actor, poca aditividad, poca ayuda a los demás)	Aprendizaje de un solo ciclo.	Disminución de la efectividad.
3. Minimice la generación y expresión de sentimientos negativos	protección unilateral de uno mismo (hablar en categorías inferidas, acompañas de poco o ningún comportamiento directamente observable; sea ciego a su impacto en otros y a la incongruencia entre la retórica y sus comportamientos; reduzca la incongruencia mediante acciones defensivas tales como echarles la culpa a otros, estereotipando, suprimiendo sentimientos, intelectualizando).	Normas defensivas (desconfianza, falta de toma de riesgos, conformidad, compromiso externo, énfasis en diplomacia, competencia en términos de poder y rivalidad)	Poca comprobación	
4. Sea racional	Proteja unilateralmente a los demás del peligro de ser heridos (guarde información, cree reglas para censurar información y comportamiento, realice	Baja posibilidad de selección, compromiso interno y toma de riesgos.		

	reuniones privadas).			
--	----------------------	--	--	--

**CUADRO Nº 2 MODELO II DE TEORIA EN USO**





<b>Variables gobernantes</b>	<b>Estrategias de acción</b>	<b>Consecuencias para el mundo del comportamiento</b>	<b>Consecuencias para el aprendizaje</b>	<b>Consecuencias para la calidad de vida</b>	<b>Efectividad</b>
1. Información válida.	diseñe situaciones o entornos donde los participantes puedan ser origen y experimentar alta casualidad personal (éxito psicológico, confirmación, esencialidad).	actor percibido como mínimamente defensivo (facilitador, colaborador, creador de alternativas de selección).	Procesos desconfirmables.	Más positiva que negativa (alta autenticidad y alta libertad de selección).	
2. Selección libre e informada	La tarea se controla en conjunto.	Relaciones interpersonales e intergrupales mínimamente defensivas.	Aprendizaje de "doble ciclo"	Efectividad en la solución de problemas y toma de decisiones aumentará, especialmente alrededor de problemas difíciles.	Incrementa a largo plazo de la efectividad.
3. Compromiso interno con las selecciones y constante vigilancia de su ejecución	La protección de uno es una tarea conjunta y orientada al crecimiento (hablar en categorías directamente observables, buscar reducir la ceguera de uno acerca de sus propias inconsistencias e incongruencias). Protección bilateral a otros.	Normas orientadas al aprendizaje (confianza, individualidad, confrontación abierta en puntos difíciles).	Comprobación pública de teorías.		

### La investigación-acción

El último elemento que se incorporó al proyecto para aumentar la efectividad del proceso de promoción de cooperativas, fue la metodología de la investigación-acción, ya que esta logra referirse simultáneamente a problemas de conocimiento y práctica. Existen, por lo menos, otras dos metodologías de investigación para relacionar la generación de conocimiento con la

intervención social: a) El modelo de la evaluación, con sus etapas de diagnóstico, plan, acción, evaluación y recomendaciones; b) el diseño experimental o al de control, o, en su forma más contemporánea, el llamado “experimento natural” (Campbell, 1969; Smith, 1972). En este caso se controla, mediante procedimientos estadísticos, la influencia de múltiples variables, y así se neutraliza la deficiencia de no haber hecho una asignación aleatoria a las condiciones experimentales por la dificultad de realizar esto fuera del laboratorio,

Además de las importantes razones de orden puramente pragmático por las cuales no fue posible, en este caso, utilizar la última variante, los productos de dicha investigación no resultan directamente útiles para las personas o agencias dedicadas a la acción, en vista de que los actores deben hacerlo en situaciones totales, con múltiples, complejas y a menudo únicas interrelaciones. El elegante diseño experimental no permite identificar el verdadero proceso de acción que se presenta en una situación ni, lo que sería verdaderamente interesante, las posibles alternativas de acción que pudieran alterar la corriente de los acontecimientos.

En vista de la naturaleza de las variables que han de estudiarse, tampoco es conveniente utilizar un método de investigación que se base en el paradigma de “diagnóstico, planeación acción, evaluación, recomendación”, ya que este método crea una división de trabajo que tiene una consecuencia inesperada, a saber, que cuando se presentan las recomendaciones, quienes deben hacer uso de ellas tienden a no tomarlas en cuenta. Si las recomendaciones se aceptan, al menos formalmente, es preciso proceder a entrenar a los posibles actores en métodos para investigar la realidad que se utilizaron en generar tales recomendaciones. El método que esta vez se usa y las actividades a que se refieren las intervenciones –en este caso, las de la Corporación, las cooperativas, etc.– deben necesariamente ayudar a que dichos sistemas reflexionen sobre su realidad, adquieran habilidades, emprendan acciones con miras a lograr sus objetivos y a proseguir con su proceso de aprendizaje. De nuevo, como se ha venido discutiendo, dentro de la “ambigüedad de lo social”, las recomendaciones no son un paquete que, como en el mundo físico, se puede traer y colocar en un lugar; tampoco son “estructuras” que se puedan establecer por decreto con la esperanza de que finalmente emitan los comportamientos conducentes a la efectividad. El producto del proceso de acción deben ser el aprendizaje y las habilidades para generarlo. Es necesario que así como la intervención en, por ejemplo, la cooperativa, podría a la postre permitirle seguir funcionando independientemente del promotor, la intervención en la Corporación debería tener un efecto semejante. Para que ésta pudiera continuar con su tarea y con el aprendizaje una vez se retirara el equipo investigador.

Por las razones expuestas, fue preciso utilizar en este proyecto un modelo de investigación-acción que permitiera al proceso de investigación convertirse en un método de entrenamiento para la propia intervención. Se requiere esta metodología a fin de que haya congruencia entre el método utilizado para investigar la realidad, la exposición de dicho método ante los distintos públicos y la solución de los problemas mediante la acción.

Para formalizar y diferenciar más claramente la investigación-acción de otros tipos de investigación social, Clark (1971) clasifica varios tipos de investigación de acuerdo con las siguientes dimensiones:

1. ¿Está la investigación orientada hacia un problema teórico que surge de una disciplina o hacia la solución de un problema en una institución determinada?
2. ¿Cuál es el canal predominante de difusión de los resultados? Este puede variar desde una revista especializada hasta simplemente los patrocinadores de la investigación.
3. ¿Cómo se relaciona el investigador con el público? Puede hacerlo en forma simple, ya sea con el estamento profesional, ya sé con los patrocinadores de la investigación, o en forma dual, cuando el investigador se dirige a ambos públicos.

Con estas dimensiones, Clark procede a clasificar cinco tipos de investigación: la **básica pura**, la **básica objetiva**, la de **evaluación**, la **aplicada** y la de **acción**.

En cuanto a su primer tema, la investigación-acción se orienta hacia un “problema práctico de relevancia teórica”. Se utiliza para influir en el caudal de conocimientos e la agencia patrocinadora y agregarlo al caudal de conocimiento de los científicos<sup>4</sup> que, en vista de **acceso privilegiado** que logra este tipo de investigador, no podría investigarse de otra manera.

En cuanto al segundo punto –el canal de difusión y la utilización de la investigación–, la de acción debe informar sobre sus resultados a los patrocinadores y revistas especializadas y profesionales. Sin embargo, según Clark, la estrategia de aprovechar la investigación debe integrarse con el diseño de ésta desde su iniciación, lo cual requiere que el investigador dedique considerable tiempo a la creación de una infraestructura que capte los resultados y actúe de acuerdo con ellos.

En cuanto al tercer punto, de cómo se relacionan los investigadores con el público, en el caso de investigación-acción éstos deben participar directamente en el cambio organizacional y simultáneamente aportar al conocimiento. Esto puede hacerse de dos maneras (Heller, 1971): a) Mediante un intento de comprobar o reproducir una teoría de un nuevo ambiente, tomando parte en la fase de ejecución o de puesta en práctica, en una ocasión que constituya una prueba válida de la teoría; b) participando en una situación en la cual el agente patrocinador se haya decidido

---

<sup>4</sup> Los dos públicos que aquí se mencionan como espectadores de la investigación-acción la colocan en una situación casi imposible, que creo explica en parte las grandes dificultades de financiarla. En el proyecto mismo éstas se hicieron evidentes: la Corporación convino en pagar únicamente la tercera parte del proyecto, porque “era demasiado experimental para pagar la totalidad de él”. pensando que había generación de “ciencia” envuelta en el proyecto, se convino apoyarme en la búsqueda de patrocinio por parte de algunas fundaciones. La Ford rechazó el proyecto porque un evaluador nacional consideró que se trataba de “un trabajo de consulta puramente privado”. La Fundación Interamericana rechazó la propuesta porque “no patrocina investigaciones”. Colciencias rechazó inicialmente el proyecto aduciendo que “¿Por qué tenían ellos que patrocinar a instituciones ricas como la Corporación?”, opinión basada en la suposición de que se trabaja simplemente de una asesoría privada. Solo después de un, creo yo, fructífero debate, se aprobó una nueva propuesta enviada con una carta, de la cual extractamos el siguiente aparte: “Este proyecto de investigación contribuiría a la creación de una discusión pública sobre el impacto que las organizaciones de fomento tienen sobre proyectos de desarrollo social, discusión necesaria para aprender de las experiencias que en este sentido se llevan a cabo en Colombia. Creo que en este tipo de investigación, la colaboración de Colciencias con instituciones públicas, estas últimas portadoras organizacionales de experimentos sociales a través de la Universidad, pueden ser útiles para el avance de los proyectos de desarrollo que se llevan a cabo en nuestro país”.

acerca de una acción. En este caso, el profesional documenta los procesos de cambio y retroalimenta a la organización sobre ellos, para detenerlos, modificarlos o acelerarlos.

El anterior análisis es limitado, especialmente en el sentido de que solo abarca aspectos organizacionales y no macrosociales. En mi opinión, la articulación teórica-práctica puede hacerse si los aspectos concretos de la acción están bien entrelazados con aspectos de la teoría. Para ello es necesario que la teoría utilizada en el proyecto haya conceptualizado considerablemente el problema en cuestión, conceptualización que resulta más apropiada cuando enlaza varios niveles de análisis, desde el individual hasta el sociológico, tratando de establecer continuidad entre los distintos niveles, al explicar los fenómenos con conexiones entre varios de estos niveles. El grado de conexión de los niveles de análisis y la presencia de hipótesis-suposiciones en estos niveles, permite concluir, al final del proyecto, dónde yace “la explicación del problema”. La falta de estas conexiones perpetúa la búsqueda de explicaciones de un problema, digamos, en el plano de la conducta interpersonal, cuando la causa radica en otro lugar. Esto resulta particularmente crítico en este proyecto, por la simultánea penetración que se efectúa en distintas esferas (individual, comunitaria, institucional, macrosocial).

La conceptualización específica previa a la puesta en marcha de la acción es indispensable, de modo que, cuando finalmente se formule la “explicación”, no sea simplemente una improvisada racionalización **ex post facto** de los resultados, sino que esté claramente relacionada con aspectos teóricos formulados de antemano.

Un aspecto indispensable del trabajo teórico previo se relaciona con las características sistemáticas de la organización en estudio, y de cómo se espera que estas características estructurales correspondan o se contrapongan a los procesos de cambio diseñados. Una vez que se tracen las estrategias para contrarrestar o desarmar las intersecciones o sinapsis donde actúan los distintos procesos de la organización y donde se enquistan comportamentalmente tales características sistémicas, el proyecto puede servir para probar, por un lado, la utilidad de la estrategia de intervención que se seguiría para modificar tales características, y, por la otra, la fuerza y persistencia que estas últimas mantienen para resistir estos embates de la acción. En cierto sentido, se intenta falsificar la proposición de que en el sistema están totalmente incrustados los elementos desglosados en la parte teórica (neopatrimonialismo, clientelismo y fracasomanía), mediante la puesta en práctica de la teoría y de las estrategias de intervención diseñadas, simultáneamente y mediante narración y descripción de acontecimientos, se demuestra e ilustra cómo éstas características sistémicas se hacen presentes en la organización. Por último, los resultados comportamentales reales prueban el éxito o limitación que las estrategias de intervención tienen en su suspender, o por lo menos en desarmar parcialmente, la dinámica sistémica y las estructuras dentro de las cuales el investigador opera.

Este método de análisis científico deja al investigador-actuante con la responsabilidad de presentar conductas y acontecimientos como pruebas. De ahí que en el proyecto se presenten

detalladamente algunos incidentes críticos, por ello también es necesario, al menos, formular explícitamente la teoría de intervención que se está utilizando. Otro elemento necesario que da fortaleza científica a las hipótesis que se intentan probar es la relativa redundancia por medio de la cual varios hechos y distintas comprobaciones prueban una conclusión teórica. Como se ha dicho antes, es el caso completo el que prueba las conclusiones, con cada uno de los distintos elementos imbricándose unos a otros y dejando libre como única explicación posible, dentro de las alternativas **inicialmente contempladas**, la que finalmente se concluye.

Regresando a la segunda pregunta de Clark sobre los canales de difusión, su análisis carece también de un público receptor importante: la explicación del proceso a los sujetos mismos del cambio. La explicación del proceso a los sujetos mismos del cambio. El autor considera que en este proyecto se halla comprometido ante por lo menos cinco públicos: a) el estamento científico; b) los profesionales en ejercicio y aquellos que toman decisiones con respecto a las estrategias de “desarrollo equitativo”; c) la entidad promotora; d) los promotores de cooperativas y e) los miembros de éstas.

El último público mencionado creó dentro del proyecto una tensión que nos obligó a traducir los elementos teóricos en una práctica social concreta, tensión que impone grandes dificultades, como el proyecto mismo lo ilustrará. Este tema final :la difusión de los resultados y su uso por la población a la que va dirigida, nos lleva a la postrera de las demisiones de Clark, a saber, la direccionalidad del compromiso. La separación que él hace entre el “uso de los resultados” y el “comprometerse con el público” difícilmente puede llevársela la práctica, ya que, a menudo, la obtención de resultados y el hecho de comprometerse con el público son simultáneos. Por ello, de nuevo, es preciso mantener en lo posible la congruencia entre la forma generar conocimientos y su utilización.

## **LA LOCALIZACION DEL PROYECTO Y LA PROPUESTA INICIAL**

Planteados ya los elementos teóricos del proyecto, es necesario situarse dentro del marco de la Corporación Financiera Popular y el préstamo de la AID, en el cual, a su vez, el Departamento de Cooperativas y el proyecto estaban encuadrados. Vale la pena anotar que la existencia de tal préstamo la conoció el autor ya muy avanzado el proyecto y que sus implicaciones se fueron descubriendo, según se narrará.

### **La Corporación Financiera Popular**

La Corporación es una institución pública de crédito y fomento dirigida a la pequeña y mediana industria. Creada bajo la influencia del Banco Popular, en la época del proyecto intentaba ampliar los objetivos y criterios puramente bancarios heredados de esta entidad. Por lo menos desde 1971, dentro de una definición más completa de apoyo a la pequeña y mediana industria, la Corporación venía explorando distintas fuentes de financiación para programas de asistencia

técnica. Guiada por un criterio de democratizar el crédito, también buscaba mecanismos para proveerlo a industriales sin recursos, lo cual exigía de alguna manera un fondo que garantizara los préstamos.

Después de explorar varias agencias internacionales, en 1973 la AID informó que tenía disponible una línea de crédito para desarrollo urbano. Dentro de este programa, la AID mostraba especial interés en otorgar crédito colectivo a grupos de bajos ingresos.

### **EL préstamo de la AID**

En septiembre de 1974 la AID había seleccionado a la Corporación, en competencia con otras instituciones colombianas, para manejar un crédito de tres millones de dólares. Pero una nueva misión de la Agencia encontró especialmente atractiva la experiencia de la Corporación en “créditos de confianza”, o sea créditos entregados sin garantías, aun si tal línea de operaciones nunca había superado los diez millones de pesos al año. La misión conceptuó que la Corporación, por su contrato directo con la industria, podía manejar un préstamo de hasta un total de cinco millones de dólares. La propuesta que ésta había presentado fue reestructurada rápidamente, y se firmó un convenio en abril de 1975. Lo anterior, junto con una recapitalización importante que logró la Corporación, formaba parte del entusiasmo con que se recibió la ampliación de objetivos de ésta, dentro del entonces recién estrenado mandato del presidente López Michelsen.

El acuerdo inicial regulaba las siguientes líneas y montos: la suma total comprendida ascendía a diez millones de dólares, cuatro de ellos prestado por la AID y seis aportado como contrapartida por la Corporación. Por interés de la AID, la línea que recibió más fondos (como consta en el Cuadro N.º.3), fue la de crédito comunitario dirigido a cooperativas, empresas comunitarias y otras formas de asociación. La línea de crédito especial para profesionales se inspiraba en la idea, entonces en auge, de estimular el uso de tecnología intermedia en países en desarrollo. Se otorgaría, en lo que a la postre resultó una dedición demasiado ambigua, a personas sin recursos, que poseyeran alguna tecnología o destreza especial. El crédito especial de confianza permitía entregar a pequeños productores, artesanos, etc., hasta \$50.000 sin garantías, suma que posteriormente se elevó a \$200.000. La línea de crédito de mercadeo permitía prestar a pequeños productores capital de trabajo para manufacturar pedidos ya colocados. Finalmente, se aportaba el capital inicial para el Fondo de Garantías que iría a respaldar los anteriores créditos de confianza.

Se permitía modificar los anteriores porcentajes sin necesidad de consultar con la AID, trasladando hasta el veinticinco por ciento del monto a cada línea a otra. Era necesario que los fondos estuvieran comprometidos con receptores específicos antes de dos años, y debían ser efectivamente entregados a estos antes de tres años. Los miembros de la Corporación sabían desde un principio que era muy difícil prestar la suma inicialmente asignada a crédito comunitario

y esperaban, de todos modos, poder renegociar la distribución de fondos correspondientes a cada línea.

Los anteriores términos debían cumplirse antes de abril de 1977. Los funcionarios de la Corporación, efectivamente, reasignaron los montos de la línea con la aprobación de la AID en diciembre de 1976, de acuerdo con el Cuadro N°4.

### CUADRO N°3

#### ASIGNACION INICIAL DEL PRESTAMO DE LA AID

Línea de crédito	Asignación inicial \$ colombianos	Porcentaje del total
1.Comunitario	130.000.000	42
2.Profesionales	25.000.000	8
3.Confianza	70.000.000	23
4.Mercadeo	50.000.000	16
5.Fondo de Garantías	35.000.000	11
<b>TOTAL</b>	310.000.000	Diez millones de dólares

### CUADRO N°4

#### ASIGNACION A ABRIL DE 1977 POR LINEA DE CREDITO

Línea de crédito	Asignación abril/77 \$ colombianos	Porcentaje del total
1.Comunitario	53.000.000	16
2.Profesionales	112.000.000	34
3.Confianza	107.000.000	32
4.Mercadeo	59.000.000	18



<b>TOTAL</b>	331.000.000	Diez millones de dólares

El fondo de garantías nunca se creó. La diferencia del total en pesos se debe a la devaluación frente al dólar. Aunque los fondos destinados a crédito comunitario habían disminuido sustancialmente, se esperaba que la labor del Departamento de Cooperativas, iniciadas en 1975, fructificara durante 1977 y 1978. La AID pensaba que, de todos modos, con esta asignación cumplirían los propósitos que tenían en mente.

### **El programa de asistencia técnica**

La AID prestó también un millón de dólares para el programa de asistencia técnica, que el gobierno donó a la Corporación. Los servicios de asesorías a la pequeña y mediana industria que el programa pagaba los podía suministrar directamente la Corporación o ésta subcontratarlos con terceros. La expectativa que tenía la AID era que, con la presentación gratuita inicial de los servicios de estos asesores externos al público, se creara una demanda permanente de ellos, que pudiera pagar finalmente quien los necesitara. De igual manera que con los préstamos, se disponía de dos años para utilizar los fondos, con posibilidad de extender el plazo. El gobierno colombiano se comprometió, igualmente, a financiar el programa de tres años adicionales después de terminar el préstamo de la AID.

### **El Departamento de Cooperativas**

Al inaugurarse el gobierno del presidente López Michelsen, éste nombro gerente de la Corporación a José T. Niño, cooperativista de viaje data, dentro de cuya administración surge el de Departamento de Cooperativas. Cuando llegué a la Corporación, en el segundo semestre de 1976, hacia más de un año que dicho gerente se había retirado y para remplazarlo se había designado al doctor Guillermo Galán, al entrar a ocupar Augusto Ramírez Ocampo el Ministerio de Desarrollo. Sin embargo, el Departamento continuaba constituido bajo la dirección de don José J. Rojas. Entusiasta defensor del movimiento, había sido presidente de una cooperativa de trabajadores durante veinte años, de la cual sus miembros se sentían orgullosos por el tamaño y la amplia esfera de servicios.

Don José J. trajo a la Corporación, en calidad de promotores, a tres funcionarios de la Superintendencia Nacional de Cooperativas: Nelson Cardona, Marino Abelló y Ángel Alberto Asa. Casados, en los treinta y cinco años de edad, se les veía vigorosamente comprometidos con el movimiento cooperativo. Venían ansiosos de “meter las manos en el barro” de la promoción de cooperativas. Nelson era muy perspicaz y dueño de una mente inquisitiva, pulida con estudios universitarios. Marino escondía detrás de su aspecto calmado una aguda inteligencia. Asa, el más sociable de los tres, podía pasar interminables horas discutiendo con potenciales miembros de cooperativas todos los aspectos relacionados con ellas. Para la época en que los conocí, el departamento había conseguido dentro de la Corporación, en el ámbito de las regionales, algunos simpatizantes. Como tal, Javier Castro, joven economista que trabaja como asesor técnico en Cartagena, se adhirió después del proyecto.

La idea de lanzar el Proyecto Acople en la Corporación surgió casualmente durante un almuerzo con el doctor Guillermo Galán, en agosto de 1976, recién regresado yo a Bogotá. Nos habíamos conocido en el programa de Alta Gerencia en la Universidad de los Andes, donde yo dictaba clases de comportamiento organizacional, y desde entonces compartíamos el interés por lo que él llamaba la “administración social”. Durante dicho almuerzo, Guillermo me invitó a emprender un proyecto, una vez se discutiera una propuesta específica.

### **La investigación-acción sobre las cooperativas promovidas por Corpopular: la propuesta**

De los elementos teóricos expuestos, cabe deducir mucho de lo planteado a la Corporación, por lo cual, y para no abundar demasiado, simplificaremos la presentación de la propuesta formulada a ella.

La propuesta inicial señalaba como objetivos del proyecto:

1. Determinar las condiciones que en las propias cooperativas conducen a su éxito o fracaso, haciendo hincapié particularmente en los aspectos humanos y sociales que se convierten en obstáculo.
2. Determinar las formas de intervención que ayudan a generar diferentes alternativas organizacionales que redunden en un mayor provecho social y económico de los miembros a quienes la corporación quiere beneficiar.
3. Utilizar los resultados previos sobre las consecuencias de sus orientaciones y prácticas en el sector cooperativo y, en especial, en las zonas rurales.

Aunque la investigación sería más orgánica, para especificar las diferentes unidades que habrían de estudiarse se distinguían tres niveles de análisis: a) las cooperativas objeto de estudio, b) los promotores y sus intervenciones en las cooperativas. Y c) la Corporación y sus efectos en el

proceso de fomento de las cooperativas en los promotores. La propuesta inicial no incluía un cuarto nivel, a saber, el impacto de la conducta socio-política y la dinámica de la sociedad más amplia en el gobierno y la Corporación.

Los datos recogidos en estos niveles, especialmente los de la corporación, se retroalimentarían, en las diferentes etapas del proyecto, a los públicos pertinentes.

Las etapas serían: a) diagnóstico de las comunidades; b) diseño y aplicación de las actividades de intervención en las cooperativas, identificación de las restricciones organizacionales para estas intervenciones y la discusión, en la Corporación, de dichos obstáculos con grupos pertinentes, y c) la medición del progreso alcanzado en la organización, de modo que ella aprendiese de esta experiencia.

En cuanto a la elaboración de una metodología de diagnóstico y otra de intervención, se insistía en que se invitara a los promotores y a las comunidades a confrontar éstas dos metodologías a lo largo de su desarrollo y utilización.

En cuanto a la dinámica de la Corporación, se puntualizaba la necesidad de ver como a) la institución se definía a sí misma como entidad estrictamente financiera o con algunos objetivos de desenvolvimiento social; b) la ecuación resultante de , por un lado, una definición puramente económica del éxito y las cooperativas, o, por otro , un criterio más social de éxito a largo plazo que pudiera por ejemplo, incluir el aprendizaje social como uno de sus criterios de efectividad (Véanse de nuevo las notas sobre ambigüedad de lo social y la paradoja de Condorcet, en el Capítulo I), y c) las limitaciones que prácticas como planificación, la presupuestación y la programación podrían imponer a la Corporación en términos de la flexibilidad requerida para responder a las demandas reales de las cooperativas.

En cuanto al concepto inicial de las intervenciones, obviamente dentro del Modelo II de la teoría de acción, ellas debían ser puestas en práctica directamente por los promotores. Sin embargo, según como evolucionaron las intervenciones, éstas se concentraron, durante un periodo corto e intensivo, en lo que finalmente se llamó Seminarios de Retroalimentación del Diagnóstico Comunitario (los seminarios Rédico). En las intervenciones se debían a) introducir los conceptos y variables del aprendizaje social; b) retroalimentarse el diagnóstico a las cooperativas, y c) inducir a la comunidad a participar en el procedimiento de acelerar y controlar su aprendizaje social.

Un elemento importante de la tecnología educativa que debía impulsarse era su facilidad de difusión, criterio que llegaría a comprobarse cuando los miembros de las cooperativas utilizaran los conceptos de diagnóstico para “construir” su realidad social y actuar sobre ella.

Se esperaba retornar a las cooperativas después de aproximadamente ocho meses, una vez realizadas las correspondientes intervenciones, visita en la cual se volvería a diagnosticar y a medir el aprendizaje social, a fin de analizarlo desde el punto de vista de la afectividad de las prácticas de

la Corporación. Al cabo de esto estaría concluyendo el periodo presidencial de López Michelsen, y el problema de continuidad y compromiso interno se discutiría en la Corporación con los grupos pertinentes.

## LAS ETAPAS INICIALES DEL PROYECTO

La propuesta que se había venido discutiendo desde el principio con los departamentos de Asistencia Técnica y de Cooperativitas se presentó a la Corporación en noviembre de 1976. El equipo de investigación, un antropólogo y yo comenzamos a trabajar con el Departamento antes de firmar el contrato, cuyo valor ascendía a \$447.000. De éstos, la Corporación absorbía \$117.000 y con su apoyo se buscaría financiar el resto, especialmente ante Colciencias. Comenzando en febrero de 1977, el proyecto duraría un año, pero el contrato permitía prorrogar y renegociar el término según acontecimientos. Yo era optimista sobre la consecución de fondos adicionales y esperaba que si se lograba el compromiso interno que buscaba el proyecto en la Corporación, los fondos que ella aportaría aumentarían.

Luego de una etapa de familiarización con el Departamento, durante la cual estudiamos los principales conceptos y discutimos acerca de las cooperativas que entonces entendían la Corporación, procedimos a seleccionar tentativamente las que analizaríamos, postergando la selección definitiva para cuando realizáramos un primer seminario.

### El primer seminario

A este primer seminario asistieron los promotores del Departamento, Javier Castro de la regional de Cartagena, y un analista de crédito de la de Medellín. Para introducirnos en las variables Claco, comenzamos a con el entrenamiento en la dinámica de la motivación al logro (McClelland y Winter, 1969), codificando el **test** de apercepción temática. Luego de explicarse las motivaciones de logro, poder y afiliación, se procedió a analizar la dinámica del logro en la comunidad, y dentro de ésta discutimos también el impacto de las relaciones patrón-cliente en la comunidad. En seguida, por medio de simulaciones, juegos y sociodramas, estudiamos los patrones de pensamiento y acción de logro. De acuerdo con los diferentes tipos de comunidades (Véase en Cuadro N°5, sobre criterios de selección) se observó cómo la cooperativa podía utilizarse como mecanismo para integrar de diferentes formas al centro a los grupos de bajos ingresos “como grupo”. De lo anterior se pasó a la necesidad de medir confiable y válidamente el aprendizaje social a través de las variables Claco y la entrevista diseñada para ese efecto.

A fin de comenzar a crear las habilidades de entrevistar y “ver” las variables, se dividió el grupo en pares que debían “inventar” la historia de un tipo de comunidad, que miembros de otro par entrevistaban. Estas entrevistas las grababa y codificaba el entrevistador. Más adelante todos los miembros del grupo codificaban una misma entrevista. Se procedió a calcular la confiabilidad de estas codificaciones, la cual resultó baja, como se esperaba de un primer intento. Se examinaron las diferentes variables y se terminaron las fuentes de ambigüedad y confusión, las cuales, ya en Bogotá, se pulieron e incorporaron en un nuevo manual de codificación. Se exploró también si había aspectos que las variables Claco no contemplaran, y don José J. anotó que la presencia de líderes. Discutimos este aspecto, y yo aduje que no quería que se viera el liderazgo individualismo en personas sino como una función, reflejando mi sesgo “anticarismático”. El liderazgo como función sí se registraba en algunas variables, especialmente en las de clasificación comunitaria. Para finalizar el seminario, se hizo una selección tentativa de las cooperativas que iban a estudiar.

## **ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA MEDICION DEL APRENDIZAJE SOCIAL**

### **Diagnostico de la comunidad: la entrevista**

El diagnostico de la comunidad o cooperativa y la medición de las variables Claco se efectuó mediante la aplicación, grabación magnetofónica y codificación de, primero, las entrevistas semiestructuradas que describiremos a continuación y, segundo, asambleas, reuniones de juntas o comités de las cooperativas.

Las entrevistas (Véanse en el Apéndice 2, las instrucciones utilizadas para éstas) tenían la estructura siguiente: En la primera fase, la etapa proyectiva, el entrevistador explicaba al informase que estaba llevando a cabo una investigación sobre el desarrollo comunitario y para ello le pedía que le comentara la historia de la comunidad. En esta parte, a fin de permitir que el entrevista de proyectara su “visión del mundo” y permitiera registrar materia para las variables más “culturales” de las Claco (logro, individualismo), era indispensable no formular muchas preguntas sino reforzar, con movimientos afirmativos de cabezas o “¡ajás!”, el relato que se estaba haciendo. Si se plantearan preguntas en esta etapa, estos guiaran las respuestas y sesgarían la muy delicada captación de cómo el entrevistado conceptualiza valorativamente la historia de su comunidad. Esta etapa permitía también registrar la suma de información de que disponía los miembros, en diferentes niveles, dentro de la estructura de la cooperativa.

En la segunda fase, el entrevistador se centra mucho más en recoger hechos comportamentales identificables que confirmen o nieguen lo relatado en la primera fase, así como hechos que, a medida que se realizan varias entrevistas en una misma comunidad, el entrevistador debe confirmar.

Inicialmente se esperaba que estas entrevistas estuvieran a cargo de los promotores, pero finalmente las efectuó el equipo investigador. Con la ayuda de los promotores y los representantes regionales se seleccionaban dos o tres personas para entrevistar. Con estas entrevistas se localizaban las cabezas de las distintas entidades, quienes en el diálogo proporcionaban un “mapa” de la comunidad, además de identificar otros actores importantes que también se entrevistaban. Luego se procedía con personas de la base, no particularmente participantes en comités u otras funciones de la cooperativa. Finalmente, si se encontraban grupos que no se hubieran incluido, se procedía a entrevistar a alguno de sus miembros más representativos. En general el proceso tenía por objeto entrevistar a personas de diferentes niveles y matrices dentro de la asociación la comunidad, para obtener perspectivas diferentes sobre los mismos problemas y acontecimientos. Se realizaban unas siete entrevistas por unidad.

Las entrevistas de diagnóstico se efectuaron en visitas de máximo dos días de duración. Aunque aparentemente demasiado breves, este procedimiento reproducía lo más exactamente posible las condiciones reales en que operaban los promotores, especialmente en lo que respecta a los recursos limitados disponibles para viajes y viáticos, según los hechos confirmarán más adelante. Si los procedimientos no se hubieran ceñido a estas condiciones, la probabilidad de que la metodología pudiera incorporarse en el repertorio de habilidades de la Corporación sería nula. Por otro lado, en vista de la estructura precisa de las variables Claco y del intenso procesamiento de la información recogida, se pudo formular un diagnóstico más completo del que permite una “visita técnica”.

### **Confiabilidad**

Las entrevistas grabadas las codificaron por separado el director del proyecto y el asistente de investigación, quienes, al haber participado en los ajustes del manual de codificación, habían adquirido claridad sobre el significado de las distintas calificaciones de cada variable. Lamentablemente, el asistente debió retirarse y lo reemplazó la antropóloga Consuelo Girardot. Para llevarla a ella al grado de confiabilidad que se había alcanzado en las codificaciones, procedimos a calificar entre ambos tres entrevistas, discutiendo detalladamente las razones de cada nota. Después, cada cual por separado, las codificamos. Cuando surgía un desacuerdo, definido éste como una diferencia de más de un punto en la codificación, se discutían los datos que habían llevado a asignar tal o cual calificación, lo cual conducía a modificar ésta, a efectuar ajustes o a refinar el manual de codificación. Cuando no llegábamos a un acuerdo, se conservaban las codificaciones originales.

El coeficiente de confiabilidad (Nunally, 1967, Pág. 164) alcanzando fue muy satisfactorio: 0.86. Los detalles de los cálculos y los resultados por variable pueden verse en el Apéndice 3.

## Selección de las comunidades

De los veinte proyectos de cooperativas en los cuales estaba trabajando la Corporación, se estudiaron siete cooperativas y comunidades. Los criterios de selección fueron los siguientes:

1. Cada uno de los promotores tendría por lo menos una cooperativa bajo su supervisión.
2. Las cooperativas que se estudiaran debían recorrer las siguientes etapas de desarrollo: iniciación, transición y despegue.
3. Debía haber una cooperativa en cada uno de los cuadrantes de una tipología elaborada con este fin, de acuerdo con el corpus sociológico y antropológico sobre el tema.

Aunque esta tipología se utilizó de una manera muy estereotipada, por lo menos sirvió para clarificarles algunos conceptos a los promotores, además de aumentar la probabilidad de seleccionar comunidades que se explayaran en todo el espacio que abarcan las variables Claco. Esta tipología utilizaba las dimensiones de individualismo y comunidad positivas y negativas para establecer cuadrantes donde localizar las regiones y las unidades finalmente estudiadas.

4. Las cooperativas y comunidades finalmente estudiadas fueron:

**Membrillal**, Bolívar: una comunidad campesina de subsistencia, donde la Corporación estaba considerando crear una cooperativa.

**Pasacaballos**, Bolívar: una empresa comunitaria promovida por la Corporación para fabricar bloques de muebles de construcción.

**Coopromuebles**, Nariño: cooperativa promovida por la Corporación dos años antes que empezara el proyecto y cuyos miembros eran carpinteros y fabricantes de muebles en pequeñas y medianas industrias.

**Belén**, Nariño: Una comunidad de artesanos especializados en elaborar artículos de cuero. La Corporación había iniciado un programa de asistencia técnica y se estaba considerando la posibilidad de crear una cooperativa.

**“Ciudadela” Artesanal de Marinilla**, Antioquia: Proyecto de casa-taller par artesanos, que estaba solicitando asistencia financiera y técnica a la Corporación.

**Asociación de artesanos de Norte de Santander**, Cúcuta: Agremiación que venía trabajando en ferias comunitarias y se encontraba solicitando ayuda a la Corporación para ampliar la complejidad de su tarea y convertirse en cooperativa.

**Unidad Industrial Cooperativa**, Antioquia: recibía asistencia técnica de la Corporación. Sus miembros eran propietarios de pequeñas industrias y registraban en su historial doce años de asociación en Asimecol.

**CUADRO N°5**

VISIONES DEL INDIVIDUALISMO			
		NEGATIVA	POSITIVA
E F E C T I V I D A D S C O M U N I T A	N E G A T I V A D S	Envidia (Reichel-Dolmatoff, 1961) Imágenes de explotación (Banfield, 1958) Imágenes de bienestar limitado (Foster, 1960) Ganar-Perder Beneficios a corto plazo (Banfield, 1958) Familistas amorales (Banfield, 1958) Solidaridad mecánica (Durkheim, 1964) Falta de nexos comunitarios (Banfield, 1958)	nLogro, capacidad empresarial (McClelland, 1961) Menos explotación Ganancia personal Movilidad social individual Intercambio monetario Falta de compromiso comunitario Inmigrantes Crecimiento económico
		<b>Nariño: Coopromuebles, Belén</b>	<b>Cúcuta: Asociación de Artesanos de Norte de Santander</b>
	I N D I C A	<b>Bolívar: Membrilla, Pascaballos</b>  Envidia Imágenes de bienestar limitado Solidaridad mecánica Gemeinschaft (Toennies, 1957) Consumo ritual de excedentes (Wolf, 1966) Intercambio social del trabajo (Wolf, 1966) Control Social	<b>Antioquia: Unidad Industrial Cooperativa "ciudadela" Artesanal de Marinilla</b>  nLogro, capacidad empresarial Esfuerzo personal Ganar-ganar Solidaridad orgánica (Durkheim, 1964) Gesellshaft (Toennies, 1957) Impersonal Universalismo (Vs. particularismo), (Parsons, 1951)



R I A	Asociación difusa	Asociación específica (Parsons, 1951) Crecimiento, alto nivel de vida
-------------	-------------------	--

**La comunidad de Pasacaballos**, donde se localizaba la empresa comunitaria, también se estudió, buscando identificar si el liderazgo desarrollado en la empresa se transfería a otras actividades comunitarias.

El proceso de selección fue más dinámico y se produjeron varios cambios a medida que se realizaban las entrevistas de diagnóstico y se detectaban algunas tendencias en la Corporación.

## OBSTACULOS ORGANIZACIONALES: LOS PRIMEROS HALLAZGOS

En mayo de 1977 se realizó en las afueras de Bogotá un segundo seminario intensivo. Allí se buscaban revisar los procedimientos de diagnósticos comunitarios y concentrarnos en el estudio de las teorías de intervención, las teorías profesadas y los modelos I y II de Argyris. En un principio nos centramos en comprender estos problemas en el plano intelectual, para luego pasar a estudiarlos en los casos concretos de los promotores. En las discusiones del seminario se hicieron evidentes varios problemas para la utilización del modelo II en la promoción de las cooperativas. En vista de la tendencia de la Corporación a prestar ayuda a las cooperativas más grandes, se veía poco probable apoyar a las cooperativas más grandes, se veía poco probable apoyar a personas de bajos ingresos. De nuevo se observaba cómo la organización oscilaba entre criterios de evaluación del desempeño estrictamente económico, de rentabilidad financiera, y criterios prácticamente de beneficencia, característicos de una agencia de ayuda. Un aspecto donde esto se hacía muy claro era en el de las garantías exigidas para otorgar un préstamo. Aunque en las oficinas centrales eran conscientes de este problema, en las esferas regionales, especialmente entre los analistas de crédito, no sucedía lo mismo. Los promotores sugirieron que se llevaran a cabo seminarios con los analistas de crédito, donde se les hiciera sensible a las necesidades especiales de las cooperativas. Ellos debían diferenciar entre las cooperativas con fin exclusivo de lucro y aquellas con un propósito de ayuda a las clases marginadas, era necesario que los créditos que otorgara la Corporación tuvieran unos máximos, que se reconociera explícitamente la necesidad tanto de dar a estas últimas cooperativas el tiempo para madurar como de otorgarles “subsídios” implícitos en “horas-promotor” o en los altos costos administrativos que implicaba la promoción.

Al discutir el modelo II se evidenciaba la dificultad de actual con él, pues el promotor estaba sometido a presiones administrativas para obtener resultados inmediatos, presiones que no le permitían actuar en las cooperativas en busca de información válida, libre selección y compromiso interno.

Los promotores experimentaban grandes dificultades en compararse con otros funcionarios de la Corporación. Los analistas de crédito podían tramitar en quince días un préstamo ordinario de dos

millones de pesos, contado este plazo desde que se llenaba la solicitud en la Corporación hasta su aprobación definitiva por el comité de crédito. Además, estos préstamos ofrecían garantías seguras y abundantes y la Corporación podía descontar los fondos de líneas de crédito muy rentables. En contraste, los promotores tenían que trabajar un año o más para obtener un préstamo de \$200.000 y debían ocuparse en el entrenamiento y la organización de los miembros para que, a la postre, éstos terminaran presentando garantías insuficientes. Por lo anterior, los promotores consideraban que tenían que tomar decisiones unilateralmente sobre el futuro de las cooperativas, intentado satisfacer las demandas de la Corporación, con los consiguientes efectos, relativamente contraproducentes por la posible carencia inicial de compromiso interno de los potenciales miembros. Cuando, más adelante, informé sobre esto al gerente de la Corporación, me anotó que el alto gobierno comenzaba a presionarlo para que mostrase resultados, lo cual describiremos en detalles más adelante.

El seminario concluyó identificando la necesidad de trabajar mucho más los conceptos y las interacciones según el modelo II. Debíamos proceder ahora a terminar las entrevistas y completar los diagnósticos comunitarios.

## **RESULTADOS Y CAMBIOS**

En los próximos cinco capítulos se expondrán los resultados obtenidos en las cooperativas y los cambios que ocurrieron en la Corporación. En primer término se mostrará en qué situación se encontró a las comunidades durante la primera medición Claco. Una de estas se presentará con el formato que se utilizó para retroalimentar los diagnósticos a la Corporación y a modo de ilustración para el lector. En el siguiente capítulo narraremos lo que acontecía en la Corporación mientras formulábamos los diagnósticos, contando cómo los cambios en este organismo repercutieron en el proyecto, desde que se iniciaron en el Ministerio de Desarrollo hasta su culminación en el Departamento de Cooperativas.

En seguida del anterior proceso se efectuaron tres seminarios de retroalimentación del diagnóstico comunitario (Rédico), sobre cuya metodología y aplicación se tratará en el Capítulo 4. En el capítulo 5 referiremos como encontramos las cooperativas en la segunda medición Claco, así como los patrones de cambio en tales variables. Para terminar la presentación de los resultados y cambios, describiremos en el Capítulo 6 las repercusiones de las prácticas y directrices formuladas en la Corporación respecto a las cooperativas. A todo esto trataremos de darle sentido en la parte final.

## **CAPITULO 2. LAS COOPERATIVAS Y LAS COMUNIDADES SEGÚN LA PRIMERA MEDICION CLACO**

Entre junio y octubre las entrevistas y sesiones de trabajo grabadas fueron codificadas en las variables Calaco y se redactaron los diagnósticos de cada unidad. Como estos últimos los debía confrontar la comunidad, era necesario que llevaran una precisa descripción comportamental, con los datos que habían conducido a las calificaciones, por ello cada variable incluía, junto con su calificación, un párrafo con los datos que habían llevado a ella. A fin de ilustrar al lector, prestaremos este formato solo para el caso de la Asociación de Artesanos de Norte de Santander. Para los demás utilizaremos un formato más digerible. Los resultados de las viables Calco en cada comunidad y su medición, así como sus cambios, se muestrean en el Apéndice 4 (Véanse los cuadros Nos. 7,8 y 9).

Las descripciones detalladas buscaban también que los promotores pudieran registrar los cambios y que la Corporación guardara en su memoria la situación de la cual había partido y, al producirse cambios, los buenos funcionarios pudieran familiarizarse con el desarrollo de cada cooperativa y continuar trabajando en procura de éste.

### **LA ASOCIACION DE ARTESANOS DE NORTE DE SANTANDER**

Con base en Cúcuta, había sido creada cuatro años antes por iniciativa de la secretaría de Desarrollo del departamento. Cuando se formuló el diagnostico, en septiembre de 1977, contaba con cuarenta y dos miembros, todos ellos productores de artesanías. Cinco de ellos poseían activos por cerca de \$300.000 y empleaban unos cinco obreros cada uno. Los demás tenían activos que oscilaban entre \$100.000 y \$10.000. La mayoría utilizaba trabajo familiar en la producción y provenía de distintitas regiones de Colombia. Por su condición de ciudad fronteriza, Cúcuta gozaba de un activo mercado de artesanías que había atraído productores de todo el país. La asociación se dedicaba principalmente a organizar ferias o mercados artesanales temporales, y solo mediante su certificación como productores, estaban autorizados los artesanos a participar en tales certámenes. Igual función cumplían asociaciones semejantes en los distintos departamentos.

Para el diagnostico se utilizaron entrevistas con el único y estable presidente de la Asociación, un exsecretario, otro artesano, y así como una entrevista colectiva con el comité ejecutivo, dos realizadas por Nelson Cardona al iniciar los contactos con la Asociación y una reunión programada por él, a la que asistimos.

Entre los proyectos de la entidad se contaban una exhibición permanente en la carretera a la frontera, un taller comunal y una galería de exposiciones, además de un conjunto artesanal con casas-talleres. Acababan de abrir un almacén permanente de ventas al público, que servían también de sitio de reunión. Los miembros pagaban doscientos pesos mensuales de cuota extraordinaria por el local.

Los asociados habían recibido créditos individuales de la casa Agraria, pero éstos fueron suspendidos a causa de las dificultades de la entidad crediticia. El presidente acudió a la Corporación, donde se otorgaron unos pequeños préstamos pero el director regional consideraba cada vez más difícil considerarlos, por la falta de garantías. Si la Asociación se convertía en cooperativa, tal situación podría superarse. El Departamento de Cooperativas realizó en julio de 1977 dos seminarios, en los cuales se notó la casi total carencia de relaciones entre los asociados, problema que trató de resolverse mediante ejercicios comportamentales. En el segundo seminario se acordó que cada miembro aportaría \$3.5000 para iniciar la cooperativa, y la fecha de entrega se pospuso para después de una feria artesanal en octubre, pues para muchos la cuota era alta. La experiencia organizacional obtenida en las ferias artesanales se había acumulado en el presidente, quien en sus propios términos, manejaba la Asociación “con mano de hierro”. El depender totalmente del presidente y la falta de relaciones entre los miembros eran obstáculos para la futura cooperativa. Por añadidura, las alternativas de acción se analizaban con poca precisión.

### **Mecanismos de acceso**

El medio urbano y las actividades del presidente dieron una alta calificación en esta dimensión a la Asociación. La medición ( $X_1=4.15$ ) está ampliamente distribuida en agencias domiciliadas en Cúcuta, que prestan servicios específicos, entre las cuales se cuentan la Cala Agraria, el Banco Popular, la Corporación, el Sena, Fenalco y la Secretaria de Desarrollo. La medición la efectúa el presidente ( $X_2=4.23$ ), artesano que actúa en nombre de la Asociación como grupo. Los estatutos de la Asociación no permiten actividades políticas, lo cual parece impedir actividades clientelistas. Se exige asimismo rendir cuentas y “no se pierde ni un centavo”.

El presidente ha presentado renuncia varias veces, pero los miembros no se han aceptado. Su administración centralizada ha disminuido el surgimiento de relaciones horizontales ( $X_3=3.31$ ), situación que parece haber mejorado desde la celebración del seminario de entrenamiento. Aun así, solo una escasa parte del grupo parece participar en el manejo de la Asociación. Esto se pudo registrar en la reunión auspiciada por Nelson Cardona, el promotor, en la cual la mayoría de los asistentes mostró tener apenas una idea del propósito de la cooperativa, por lo que el debate quedó bajo el dominio del grupo mencionado.

La presencia institucional de agencias ( $X_4=4.17$ ) se describió anteriormente. La Asociación mantiene una posición firme con respecto a las instituciones, como se ilustró en el caso del Sena. Este había promovido ferias artesanales pero, por su falta de conocimiento acerca de este tipo de

actividades, permitió la participación de intermediarios. Por ello la Asociación se retiró, haciéndolas fracasar. La consecución de crédito sin garantías en la Caja Agraria es otro elemento que permite una alta calificación en esta variable.

### Orientación al logro

Esta dimensión fue relativamente alta en este grupo. La imaginaria de logro ( $X_5=3.85$ ) pudo observarse en las proyecciones a largo plazo del presidente sobre la Asociación y en las necesidades de un mecanismo de mercadeo y la insistencia del exsecretario en su realización. La responsabilidad personal ( $X_6=4.46$ ) resultó alta en toda la gente entrevistada, con referencia a los objetivos tanto personales como de grupos. Hubo más variación en lo atinente a la toma de riesgos moderados ( $X_7=3,58$ ), en vista de que el exsecretario comprometió a la Asociación en una feria latinoamericana de artesanías, fuera del alcance de la Asociación. En la primera reunión grabada se esperaba demasiado de la cooperativa en relación con los aportes que se pensaban hacer. En la segunda reunión el promotor estimuló el cálculo de la factibilidad económica de la tarea cooperativa y el ajuste de riesgo.

En el plano personal fue posible observar la utilización de indicadores concretos éxito ( $X_8=3.74$ ). Uno de los artesanos, por ejemplo, describió su proceso de acumulación desde cuando llegara a Cúcuta sin siquiera herramientas, hasta el momento en que, dos años antes de la entrevista, había logrado obtener un crédito de \$20.000 y, más recientemente, uno de \$15.000. El grupo asimismo utilizó reiteradamente indicadores **colectivos** de éxito realizables por conducto de la Asociación, a saber: el entrenamiento en el Sena y la protección médica de los Seguros Sociales.

Los sentimientos hacia los objetivos ( $X_9=3.81$ ) se expresaron con frecuencia respecto al buen concepto que las demás asociaciones tenían de ella y la calidad y buena organización de las ferias que realizaba. Se identificaron obstáculos externos ( $X_{10}=3.96$ ), tales como la falta de materiales -que, por ser objeto del contrabando a Venezuela, si llegaban a conseguirse en el mercado local resultaban muy costosos-, la falta de un sitio permanente para vender sus productos y la dificultad de conseguir mano de obra, que también emigraba a Venezuela.

En relación con la identificación de obstáculos internos al grupo ( $X_{11}=4.04$ ), se anotó que el artesano trabaja independiente, compra su materia prima o la produce y algunas veces él mismo se encarga de las ventas en las calles de Cúcuta; no aprecia las ventajas que podría lograr por medio de la Asociación y frecuentemente se atrasa en el pago de las cuotas. El presidente anotó cómo los miembros no respetaban la propiedad común. Por otro lado, nadie mencionó explícitamente las limitaciones administrativas de la Asociación.

La identificación de ayudas ( $X_{12}=3.88$ ) fue frecuente y específica, incrementándose así la calificación en esta variable y en la demanda, colectiva. Por ejemplo, respecto a los obstáculos internos, la Corporación y el Sena podían colaborar, con referencia al proyecto de conjunto

artesanal, se mencionaron ICT y Caja Agraria. En comparación con las demás variables del logro, la identificación de acciones que hubiesen de seguirse fue baja ( $X_{13}=3.92$ ). Nunca se especificación estas acciones. El presidente pudo describir en privado los pasos que debían tomarse para adelantar el proyecto del conjunto artesanal, por qué razones se había suspendido, llegando a mencionar incluso los cambios de personal en uno de los institutos, y el mapa de los procedimientos que estaba siguiendo. Ninguno de los demás entrevistados mostro precisión.

### Visiones del individualismo

No se registraron ni envidia ( $X_{14}=4.35$ ) ni imágenes de bienestar limitado ( $X_{15}=3.45$ ). Con respecto a esta última, se identifico claramente un mercado amplio y asequible a los artesanos, siempre y cuando los problemas de la falta de capital y de los intermediarios se logaran resolver. Al mencionar la escasez, se veía como superable. Las imágenes de explotación ( $X_{16}=3.69$ ) no se presentaron como imágenes generalizadas. Se mencionaron grupos específicos cuyos intereses se halaban en conflicto ( $X_{17}=3.58$ ) con los de las Asociación. Fenalco, por ejemplo, porque algunos intermediarios operaban desde allí para obstruir la labor de los artesanos.

### Clasificación comunitaria

Este grupo mostró una buena identificación de alternativas organizacionales ( $X_{18}=4.12$ ), aunque ello acaso sea resultado de los dos seminarios a que asistieron. Este era uno de los grupos diagnosticados que mostraban mayor conciencia respecto a las repercusiones que diferentes alternativas organizacionales tendrían en el grupo. Podían distinguir entre asociación, precooperativa y cooperativa. La precooperativa no fue muy bien entendida por lo miembros, pues no sabían si la diferencia principal era el número de miembros (veinte para la cooperativa, cinco para la precooperativa), el requisito de la recaudación del capital social para cuando la cooperativa recibiera la precooperativa jurídica, o el máximo de cinco años para una precooperativa convertirse en cooperativa. Todo lo anterior lo explicó el promotor en la reunión. En esa ocasión, Nelson propuso que si para la fecha límite, el 15 de octubre, la gente no había pagado las cuotas para completar el número mínimo de miembros requeridos para crear una cooperativa, podían comenzar como precooperativa. Después, a media que otros artesanos los vieran trabajar, se irían adhiriendo hasta alcanzar la cifra de integrantes que se precisaba para convertirse en cooperativa. Esta posibilidad la había planteado alguno de los miembros antes de comenzar la reunión. De todos modos se registraron otras imprecisiones respecto a las alternativas organizacionales: el presidente afirmó que la diferencia principal entre cooperativas y asociación radicaba en que la primera debía tener una base permanente y no estaba facultada para organizar ferias en otros lugares. Fenalco fue identificada como organismo oficial, siendo como lo es, una entidad gremial. Las consecuencias sociales de cada forma de asociación o la tarea concreta que asumiría la cooperativa tampoco fueron discutidas con precisión. Cuando se analizó

la alternativa entre un almacén de materias primas y un almacén de artesanías terminadas, no se pensó cómo la comunidad de intereses sería mejor servida por la segunda posibilidad, puesto que todos ellos producían artesanías que necesitaban una salida, y en cambio utilizaban materiales diferentes. La opción del almacén de materiales llevaría a que el pequeño capital de trabajo de la cooperativa se copara muy rápidamente, impidiendo que se lograra economías de escala y una rotación acelerada de inventarios. Vale la pena mencionar que en curso de la reunión se discutieron las relaciones entre asociación y cooperativa y los problemas que podrían surgir de tal relación <sup>5</sup>

Lo anterior tiene que ver con el grado de autorreflexión ( $X_{19}=3.63$ ). Se mencionaron los obstáculos internos y las medidas que eran precisos adoptar ante ellos. Sin embargo, como ya se ha mencionado, quedaron varios problemas en esta variable, especialmente al no registrarse la baja capacidad administrativa con que se contaba y el influjo de estilo gerencial del presidente. En autoadministración ( $X_{20}=3.19$ ), la calificación bajó por dos motivos: la falta de rotación en la presidencia y la formulación externa de las alternativas. Cabe recordar que la Asociación se estableció por iniciativa del secretario de Desarrollo del departamento, la idea del conjunto artesanal se debió al fundador del de Marinilla y la de la cooperativa al director regional de la Corporación. El número de alternativas que se generaban internamente era limitado, y éstas siempre se referían a nuevas ferias artesanales.

Los hechos reseñados tienen relación con la capacidad de planeación colectiva ( $X_{21}=3.15$ ). La Asociación está surcada de “falta de disciplina y coordinación”, la cual tan solo se obvia merced a la dirección del presidente. En cuanto a lo positivo, se ve que el grupo aplica las soluciones propuestas externamente. Se observa poco fraccionalismo. En una ocasión se infiltraron unos “agitadores” del Moir, quienes formularon ciertas acusaciones; al probarse que eran falsas, fueron expulsados. La Asociación logró mantener la disciplina al vetar la participación de diferentes personas en las ferias artesanales.

La capacidad de demanda efectiva de servicios ( $X_{22}=3.91$ ) es satisfactoria, según se describió con referencia a los mecanismos de acceso. Vale la pena no subestimar la capacidad del gobierno para colocar obstáculos burocráticos; cuando se planteó la idea del conjunto artesanal, el gobierno convocó una comisión de “altísimo nivel”, integrada por el alcalde de Cúcuta, el gerente de la Caja Agraria, el del Instituto de Crédito Territorial, el secretario de Desarrollo y un representante de la Asociación. Los funcionarios se reunieron una vez y desde entonces no había sido posible volverlos a congregar. Sin embargo, la concesión de crédito a los miembros y la reiteración del patrón por el cual la organización permanece y ejerce presión para que se cumplan las promesas hechas permiten la calificación de esta variable

---

<sup>5</sup> La falta de claridad de este punto se debió, entre otras cosas, a la relativa confusión de la legislación cooperativa, a cual requería siempre una interpretación de la superintendencia del ramo. Desde esa época se venía discutiendo la necesidad de presentar ante el Congreso colombiano un proyecto de código cooperativo que les diera coherencia legal a las cooperativas.

## Efectividad económica

La baja rentabilidad económica ( $X_{23}=2.91$ ) se relaciona con que la entidad alcanza apenas y difícilmente un punto de beneficio, sin una clara perspectiva sobre cómo crecer o cómo producir un superávit. Gracias a las cuotas ha podido sobrevivir sin donaciones, pero el almacén vende por debajo de un punto de equilibrio, con algunas posibilidades de que esto se superado. La capacidad de pago ( $X_{24}=3.83$ ) es alta, en vista del poder de veto de la Asociación. Todos los préstamos aprobados por mediación de ella, con excepción de dos, han sido reembolsados. Los que no, corresponden a individuos que han huido de Cúcuta. La autofinanciación ( $X_{25}=2.77$ ) es bajar, por la carencia de ahorros internos. Esto solo alcanza a pagar los gastos administrativos. Las ayudas recibidas se invirtieron, en su totalidad, en ferias artesanales.

La complejidad de la tarea comunitaria ( $X_{26}=4.65$ ) es alta, pues se han logrado organizar mercados nacionales y se han recogido varias ayudas y préstamos especiales. La Asociación pertenece a una federación nacional, ha recibido cursos del Sena y proyecta cobijarse bajo el Seguro Social.

Por último, en el informe de la Corporación se hizo hincapié en la necesidad de una supervisión estrecha de la selección de las tareas cooperativas.

## EL AMBITO DE INFLUENCIA DE LA ZONA FRANCA DE CARTAGENA

Las comunidades de Pasacaballos y Membrillal, así como la Empresa Comunitaria de Pasacaballos, deben verse en relación con los planes de desarrollo de la Zona Franca de Cartagena. En la época del proyecto, la Zona estaba tratando de expandir su operación puramente comercial hacia una industrial que permitiera generar más empleo. Con este fin, había proyectado construir un parque industrial al sur de Cartagena, cerca de la población costera de Pasacaballos. Los directivos del proyecto estaban buscando patrocinadores internacionales, uno de ellos el Banco Mundial. Era necesario considerar que la experiencia histórica de las zonas francas había demostrado que ellas producen un desasosiego social considerable, creando enclaves internacionales de poco provecho para la mano de obra local. Por ello se incluía en el proyecto un esfuerzo sistemático por desarrollar socialmente los dieciséis poblados que definían “el Área de Influencia de la Zona Franca”. Allí, con la colaboración del Sena, la Corporación, el Instituto de Bienestar Familiar, otras entidades y el mismo Departamento Social de la Zona, se pensaba capacitar la mano de obra, la cual, aglutinada de diferentes formas, tales como cooperativas de producción, podría incorporarse positivamente al proceso que se iniciaría. El programa también incluía la creación de guarderías para niños, donde se proyecta que recibieran alimentación y educación. A las comunidades llegamos por intermedio de Javier, el promotor que la Corporación había asignado y una trabajadora social del correspondiente departamento de la zona.



## Las comunidades de Pasacaballos

Pasacaballos es un poblado de seis mil habitantes de raza negra, a solo cuarenta y cinco minutos de Cartagena en bus, padecía una elevada tasa de desempleo. Las personas se ganaban la vida como asalariados en el complejo petroquímico de Mamonal, vendiendo mercancías de contrabando o dedicándose a una continuamente declínate pesca artesanal. Las mujeres trabajan también como criadas en Cartagena. La tasa de analfabetismo era alta. Las casas se inundaban con frecuencia. Los servicios eran pocos y la pobreza aguda. Allí entrevistamos a un agente de policía, a un promotor comunitario con más de cinco años de experiencia en el pueblo, a su esposa, oriunda del lugar, y, finalmente, al jefe de un grupo organizado de pesqueros.

La experiencia organizacional en Pasacaballos era larga pero poco eficaz en crear un proceso operativo permanente de administración comunitaria. Las actividades comenzaron cuando una de las compañías petroleras envió un promotor en 1967. La junta de acción comunal, con los años, ayudó a instalar un acueducto, construir un cementerio y traer electricidad al pueblo. El último proyecto efectuado por medio de la junta fue la construcción de un puente sobre un caño de aguas negras que dividía al poblado. Pero desde hacía dos años no se había vuelto a hacer nada.

Con la llegada del padre Luna, sacerdote católico, mejoro la educación y se instaló una pequeña enfermería. En 1970 un matrimonio holandés que viajaba por la región puso en contacto a un grupo de pescadores con organismo internacionales de caridad, los cuales canalizaron su ayuda por conducto del promotor entrevistado. Los pescadores recibieron un motor fuera de borda, para la pesca comunitaria.

Recientemente habían logrado construir un cuarto frío para almacenar el pescado, pero poco habían hecho, puesto que, si bien tenían un motor, carecían del bote apropiado en el cual instalarlo.

La comunidad registraba una historia de fracasos sucesivos en cooperativas. En una de ellas, el sacerdote comenzó a vender productos básicos, pero cerró seis meses después por “falta de manejo”. El promotor, su esposa y algunos vecinos abrieron una rienda comuna para canalizar fondos suministrados por una fundación regional de caridad. Tuvieron que cerrar, pues resultó imposible generar los ingresos mínimos necesarios para que alguien se pusiera al frente de ella. Los pescadores iniciaron una cooperativa de ahorro y crédito, que se quebró a causa de haber prestado a “manos llenas”. Los ahorros de los miembros se perdieron.

Por mediación de la Zona se había abierto en los últimos seis meses un Caip (Centro de Atención Integral al Preescolar). El Sena proporcionó entrenamiento en construcción, artesanal, costura y cuidado infantil. Y se estableció la Empresa Comunitaria de Pasacaballos.

La cultura política de la región se caracterizaba por las más estrictas inducciones materiales típicas del clientelismo. La consigna del momento era “hechos y no palabras”. Se votaba por quien proporcionara bienes muy concretos. Si el agente de un político extendía en la calle un poco de tierra, se votaba por él. Aunque los pescadores habían logrado colaborar, lo habían hecho en forma restringida y en la mayoría de las actividades mediaban promotores externos.

La orientación al logro se identificó solamente en el promotor. El líder del grupo de pescadores tenía más bien una orientación de beneficencia, o sea de búsqueda de regalos y donaciones. Con poco liderazgo autónomo, y un sentido de escasez, no se registraron ni envidia ni imágenes de explotación.

De acuerdo con las experiencias comunitarias descritas, se veía una falta de capacidad para acumular experiencias comunitarias y aprender de los errores, así como escasa administración, planeación y demanda colectiva. La efectividad económica era baja.

### **La comunidad de Membrillal**

Para llegar a Membrillal fue preciso recorrer cinco kilómetros de la carretera construida por la Planta de Soda de Mamonal. La mayoría de los mil quinientos habitantes vivían esparcidos, en las propias parcelas que se cultivaban. Las primeras actividades comunitarias se habían iniciado hacia diez años, cuando se levantó una choza para utilizarla como aula escolar. Después ésta se construyó de ladrillo, para la época de nuestra visita ya existían seis aulas, una guardería y el cementerio. Os habitantes de Membrillal eran campesinos que, huyendo de la violencia, se dirigieron hacia el norte hasta llegar a esta región. Desmontaron la vegetación y comenzaron a labrar pequeñas parcelas, a las que más tarde les apareció dueño. Aun entonces, después de haber pasado la reforma agraria, la situación legal de sus tierras no se mostraba clara.

La pobreza era aguda: como lo dijo uno de los campesinos, a veces no podía salir de su parcela porque no tenía pantalones que ponerse. A causa de un verano más largo de lo acostumbrado, la mayoría de campesinos no tenía suficiente comida. Un número cada vez mayor de personas trabajaba en Mamonal. El trabajo seguro y permanente y el acceso a la protección social eran mucho mejores que la vida incierta de las labores de la tierra.

Coincidentalmente asistimos en Membrillal al Día del Campesino. Entrevistamos al presidente y al vicepresidente de la junta de acción comunal, ambos campesinos, a un maestro que actuaba como contralor de la junta, a uno de sus exmiembros considerado “disidente” y a un campesino especialmente pobre.

Una vez la comunidad pudo construir su aula de ladrillo, solicitó ayuda a la diócesis de Cartagena. El obispo envió ayuda a su secretaria personal, una monja austriaca, la hermana Freda, para que

les ayudase. Cuando visitamos a Membrillal, éste era el producto de sus esfuerzos y de la activa cooperación de la junta que encontró a su llegada.

La hermana que viajaba allí semanalmente, medió en el suministro de ayudas del gobierno y de entidades privadas e internacionales. La lista de realizaciones era grande: acueducto, electricidad, el centro comunitario y escolar y, con recursos suministrados desde Alemania, parcela de dos hectáreas para varios campesinos. La hermana también había ayudado a establecer una guardería Caip, en el cual aún podían verse varios niños con pelo frágil y descolorido y vientres inflamados por la desnutrición. Para la mayoría de ellos la comida que recibían allí era la única del día. Y, por supuesto, estaba la educación: la hermana Freda había aumentado el número de maestros e inclusive había conseguido que la Secretaría de Educación pagara maestros para alfabetizar adultos en la escuela nocturna. Todo esto logrado exclusivamente con la mediación de la hermana.

La dimensión de acceso fue muy baja. Aunque la comunidad y la junta respaldaban a la hermana, era evidente el poco acceso autónomo o la administración interna de la comunidad, cuando la hermana salió de vacaciones, los suministros del Caip dejaron de llegar, los miembros de la junta decían que los campesinos experimentaban grandes dificultades en prestar directamente sus demandas. Se veían obligados a hacer varios, y para ellos costosos, viajes hasta la Caja Agraria y llenar un papeleo sin fin. También se sentían torpes e incómodos cuando se presentaban ante las instituciones, pero esto estaba mejorando. Únicamente se registró una disidencia, cuando un campesino evangélico pidió que la hermana pusiera por escrito y rindiera cuenta pública de los recursos que ella había recibido en nombre de la junta.

La orientación al logro fue baja. Expresiones como “el futuro del campesino es trabajar la tierra y esperar lo mejor”, o “la única cosa que puede hacer el campesino es trabajar duro día y noche, con el sol en la espalda hasta que quizás la nación ayude”, son ejemplos de la imaginería registrada, aunque se expresaba mucha satisfacción respecto a las medidas futuras. Estaban en manos de la hermana Freda.

Se registro escasez pero, en general, hubo una relación positiva entre el bien individual y el comunitario. Las variables organizaciones fueron bajas, con apenas una ideas vagas acerca del “cooperativismo”. La efectividad económica era nula con tan solo orientaciones de regalos y beneficencia, pues “el campesino es incapaz de dar alguna cosa”.

Los trabajadores sociales de la Zona y la Corporación se habían reunido con varios grupos, pero las ideas más definidas dependían de las decisiones de las agencias. Los promotores en Membrillal una comunidad con liderazgo positivo y negativo.

### **La empresa comunitaria de Pasacaballos**

La empresa comunitaria de materiales de construcción de Pasacaballos se estableció por iniciativa de la Zona Franca. Ella iba a ser un modelo sobre cómo los habitantes de Pasacaballos podrían participar activamente en el desarrollo económico del lugar. La empresa produciría bloques de concreto para la construcción del parque industrial de la zona, justo al otro lado de la carretera donde estaba situada la empresa.

Para comenzar, el Sena entrenó a cuarenta y cinco personas de Pasacaballos sobre cómo fabricar manualmente los bloques, con un sencillo molde de aluminio. Paralelamente, la Corporación convino en prestar asistencia técnica y crédito. El 10 de mayo de 1976 se fundó la empresa con veintiún miembros. En julio la Corporación entregó su préstamo de \$30.000. A principios de septiembre la empresa inició operaciones en el lote asignado por la Zona. Los miembros de la empresa eran jóvenes negros de unos veintidós años de edad, con escolaridad elemental incompleta. En su mayoría se hallaban desempleados o desempeñando trabajos temporales. Su experiencia en actividades de grupo era nula.

El nacimiento y vida de la empresa se fundaba en que la Zona comenzaría a comprar bloques en noviembre de 1976. Para julio de 1977, fecha de nuestra visita, aún no se había comenzado el parque industrial y apenas se habían adquirido algunos bloques. La Empresa enfrentaba dificultades para vender los bloques en el mercado de Cartagena, a causa del costoso transporte. Como favor especial, la Zona compró unos bloques para su operación comercial. Los funcionarios de la Corporación, mediante contactos personales, lograron hacer otras ventas, aunque insuficientes para la Empresa. En mayo quedaban tan solo dieciséis miembros; de éstos, cuatro fueron expulsados por falta de disciplina. Doce quedaban en junio.

Para el diagnóstico se realizó una entrevista colectiva con la Empresa y se grabaron las reuniones del comité ejecutivo, en la asamblea general y la visita, que se convino en ésta, a las oficinas de la señora Ester de Albear, directora de desarrollo social de la Zona. A lo largo de estas intervenciones pudimos observar el delicado proceso mediante el cual los promotores entrenaban a los miembros en el manejo de su entidad.

La zona evadió sus responsabilidades para con la Empresa. Durante la asamblea pudimos registrar cómo la presión que el promotor de la Corporación ejercía sobre la Zona había dejado de ser bienvenida. Por ello los promotores ensayaban ahora el acceso directo y la demanda efectiva de servicios. La trabajadora social aleccionó de antemano a la comisión enviada a reunirse con la doña Ester, para que reconociera y agradeciera a la Zona todo lo que había hecho por la Empresa. En lugar de responder a la solicitud expresa de que se le compraran bloques, doña Ester sugirió que la Empresa abriera una cooperativa de consumo para recibir del Instituto de Mercadeo Agropecuario alimentos a bajo precio. Esto, afirmó ella, ayudaría a aliviar el hambre que los miembros sufrían mientras trabajaban (un miembro comentó en la entrevista: “Era difícil continuar habiendo bloques, un trabajo muy duro por las tardes porque uno se sentía débil”. En general no habían comido nada desde la víspera por la noche y habían comenzado a trabajar a las

cinco de la mañana). La directora advirtió que la idea tropezaría con la oposición de los propietarios de las tiendas de Pasacaballo, por lo cual debían estar dispuestos a “luchar contra la estructura de poder”, pero, en cambio, pasó por alto la solicitud formulada a la zona.

¿Por qué la Zona no había iniciado el parque industrial a tiempo? No lo sabíamos a ciencia cierta. Una versión indicaba que el Ministerio de Hacienda, con el fin de detener la inflación, había propuesto los desembolsos para nuevas inversiones, entre ellos el correspondiente al parque industrial. Por otro lado, nosotros nos planteamos la posibilidad de que, debido a las elecciones del año siguiente, el postergar la iniciación del proyecto produciría una “provechosa coincidencia” que permitiría utilizarlo electoralmente. Nuestra suposición se basaba en que durante el “Día del campesino” habíamos observado, en Membrilal, a León Trujillo Vélez, hermano del gerente ejecutivo de la Zona Franca, Héctor Trujillo Vélez, comportarse como un político típico de la región, repartiendo aguardiente y pronunciando discursos ante la multitud, pero, era solo una hipótesis.

Durante las reuniones observadas se pudo registrar la instrucción clara de aprendizaje social por lo promotores. Se leyeron difícilmente las actas de la asamblea y del Comité ejecutivo. Aunque los miembros, para poder comprar cemento, habían propuesto varias semanas el pago de su propio trabajo, era evidente que, si no se vendía o recibía un nuevo préstamo, habría que cerrar. El gerente –un miembro- planteó algunas alternativas. El promotor informó que con base en un contrato en firme podrían pedir una carta de crédito para financiarse. Se debatieron problemas internos. Un miembro dijo que pensaba retirarse y, al insistírsele en que expusiera sus razones, dijo que el vicepresidente estaba dejando de venir a trabajar. Todo lo utilizaba el promotor para revisar la estructura organizativa: qué comité debía encargarse de cada problema, qué procedimientos se habían acordado para manejar estos problemas, etc. Era sorprendente cómo un grupo caracterizado externamente como “perezoso”, “ignorante” e “indisciplinado”, persistía en medio de una situación tan difícil y progresaba notoriamente había la autoadministración.

El promotor debía supervisar todo, pues la Corporación era la única que tenía intereses muy concretos que sacrificar, ya que habían desembolsado el préstamo, cuyos pagos se hallaban para entonces atrasados. Cuando nos marchábamos se hablaba de una venta de bloques de ICT.

## NARIÑO

### Coopromuebles

La cooperativa de Productores de Nariño, Coopromuebles, se creó por iniciativa del gerente regional de la Corporación con la colaboración de un líder de los muebles, Julián Guerrero. En septiembre de 1975 se convocó un seminario, al que asistieron ebanistas y carpinteros de Pasto e Ipiales. Allí se aceptó la idea de fundar la cooperativa, de la cual la Corporación sería socia en un 49,5%. El resto lo aportarían los cuarenta y seis miembros, en participación de \$10.000 cada uno.

En marzo de 1976 se abrió una galería de muebles en Pasto. Cuando se convocó a elección oficial de junta, el Ministerio de Desarrollo ya había prohibido que el gobierno fuera socio de particulares. Los de Ipiales se retiraron en masa, quedando apenas la mitad.

Durante el año que siguió, el presidente y los miembros de la junta incurrieron en gastos superfluos y, por conducto de almacén, efectuaron negocios en beneficio personal. Varios miembros se retiraron; los que permanecieron dejaron de consignar sus muebles al almacén. En el momento de nueva elección de junta, quedaban solo once miembros activos, se debían \$40.000 y las cuentas corrientes en distintos bancos locales solo podían reabrirse con la financiación de la Corporación. Pero antes de la elección, Marino, el promotor de la Corporación, realizó dos asambleas preparatorias, en las cuales se analizó sistemáticamente la cooperativa. Algunos problemas con la superintendencia se limaron y mediante la firma de letras, se habilitaron varios miembros atrasados en el pago de sus cuotas. Marino fue elegido presidente, con fundamento en la suposición de que se quedaría en Pasto seis meses, pagado por la Corporación. No lo fue, debió regresar a Bogotá y un miembro lo reemplazó.

En agosto de 1977, cuando realizamos el diagnóstico, permanecían veinticinco miembros, propietarios de pequeños talleres que ocupaban entre dos y quince obreros. Entrevistamos colectivamente al consejo ejecutivo, al gerente anterior, a Julián, a un miembro activo y a un carpintero que se había retirado durante la primera administración.

La nueva junta le dio a la cooperativa una dirección estrictamente comercial, hasta cancelar las deudas. Los miembros vendían sus muebles a la cooperativa, y ésta se quedaba con la utilidad al colocarlos al mercado. Se ajustaron los riesgos y se utilizaron indicadores concretos de éxito. Se presentaba, sin embargo, muy conspicua la dificultad de establecer la naturaleza de los hechos. Las acusaciones entre roscas y facciones eran continuas, cuando las acusaciones de malversación de fondos se trataban de aclarar, se desvanecían. La envidia (“¿Por qué ustedes no nos prestan la misma atención que a esos desempleados de Pasacaballos?”) se hizo explícita. La desconfianza y el conflicto de intereses entre los miembros eran altos. Si en este clima se lograba sacar adelante una cooperativa, se podía sacar adelante en cualquier parte, pensábamos al discutir la situación en la regional de la Corporación.

Pero ya se había conseguido algún progreso. Había ahora conciencia de la necesidad de colaborar, cuando antes entrar al taller de otro era motivo de antena. Se identificaban precisamente los problemas internos; el presidente actuante rompió el antagonismo que desde la última elección había mantenido alejado a Julián invitándolo en nuestra presencia a colaborar de nuevo. Pero aún así, la autoadministración era baja, ya que dependía mucho de Marino. Solo contratando la Corporación un contador independiente, se logró establecer la realidad económica de la cooperativa. No se sabía qué había ocurrido con una solicitud de préstamo que debió haberse presentado. En el momento de marcharnos, tampoco sabíamos con precisión qué era lo que en realidad había sucedido.

## La comunidad de Belén

Se toman seis horas en bus para llegar a la pequeña comunidad de Belén, distante ochenta kilómetros de Pasto. Para integrantes del municipio de La Cruz, tiene dos mil quinientos habitantes, la mayoría dedicado a la elaboración de productos de cuero. En ese entonces se fabricaban desde sillas de montar, con mercado en los Llanos Orientales, hasta maletas y otros artículos de viaje, que algunos exportaban a Estados Unidos y Europa. Los talleres variaban de tamaño: algunos llegaban a emplear hasta diez obreros, pero la mayoría, cerca de doscientos, tan solo utilizaban mano de obra doméstica y se localizaban en las siete veredas que rodeaban el pueblo. Durante varios años, la Corporación había intentado proveer crédito y asistencia técnica. El promotor de la Corporación, Carlos Parra, realizó algunas intervenciones intensivas, en las cuales se enseñaron técnicas de contabilidad y control de costos. También contrataron un experto en curtiduría. El promotor regresaba cada dos semanas para supervisar el aprendizaje y asignar nuevas tareas a los artesanos.

Entre las ideas de Parra, estaba la de traer una máquina para dividir el cuero de tal manera que se pudieran utilizar sus dos caras, una de las cuales se perdía al abrirlo a mano. Aunque se había pensado en una cooperativa para importarla, el asesor se había vuelto más cauteloso, por su experiencia en Coopromuebles. La idea la recogieron algunos artesanos pudientes, y estaban importándola ellos mismos cuando visitamos a Belén, en agosto de 1977.

Entrevistamos a un maestro, anterior presidente de la junta de acción comunal, y a cuatro artesanos, entre los cuales se encontraba desde uno de los más emprendedores hasta el otro más pobre. La mayoría vendía sus productos directamente. Aunque había liberales y conservadores, esta división se utilizaba a favor de conseguir más servicios para el pueblo. Por ejemplo, se buscaba que se estableciera una sucursal de la Caja Agraria, para no tener que ir hasta La Cruz a realizar transacciones de cierta envergadura. También se querían una repartidora de televisión y otros asuntos que tramitaban ante el ministro de Minas y Energía, Eduardo del Hierro.

La experiencia organizacional de Belén se reducía a la acción comunal y a dos experimentos fallidos de cooperativas. La junta había conseguido electricidad, acueducto, plaza y palacio municipal. Pero el maestro se quejaba de que pocos participaban en la junta y lo veían como una carga que tenían que soportar.

El fracaso de las cooperativas evidenciaba la intermitencia de las intervenciones del gobierno, así como la carencia de planeación y acción colectiva. La primera, de ahorro, la había impulsado un integrante del Cuerpo de paz. La segunda, de mercado, la promovió Artesanías de Colombia. Envío un cooperólogo para que entrenara a un amplio grupo interesados en la operación de una cooperativa. Lamentablemente, los viáticos asignados para su tarea terminaron y debió regresar a Bogotá. Dejo encargado a un artesano para que cobrara las cuotas e iniciara la cooperativa. El

cooperólogo no volvió y los miembros empezaron a retirar el dinero hasta que, incluso, se borró el recuerdo de lo que había enseñado. Igual había pasado con la primera experiencia.

Se encontró en varios artesanos una manifiesta orientación al logro, uno de los cuales mostró claramente su proceso de optimación del riesgo y el costo financiero del largo ciclo comercial de los artesanos. Además hizo un análisis preciso del capital de trabajo requerido en una cooperativa de mercadeo (\$5'000.000), por el alto costo de los artículos de cuero. Sin embargo, este caso fue una iteración más de lo observado en todos los casos, donde el capital no se concebía que pudiera acumularse colectiva e internamente, sino que siempre debía ser provisto por una fuente externa.

## ANTIOQUIA

### La “ciudadela” artesanal de Marinilla

La “ciudadela” artesanal de Marinilla era un conjunto de casas-taller en las afueras de Marinilla, pueblo a una hora de Medellín en carro. José Fernández, el fundador, había tenido la idea de ese conjunto y había llevado adelante. Hasta dos meses antes de nuestra visita, en octubre de 1977, había sido también su presidente. En un intento anterior de realizar un proyecto semejante en Guatapé, la oposición lo había bloqueado. Al plantearlo en Marinilla, el consejo lo rechazó, “porque no era idea de ellos”, según el señor Fernández. El cura lo impugnó tildándolo de comunista, hasta que se le explico el proyecto. Los vecinos del futuro barrio pensaron que sus tierras se desvalorizarían, y por ello forzaron a la “ciudadela” a ser amurallada —es decir, a parecer una verdadera ciudadela— y construida había su interior, para terminar el proyecto, el señor Fernández tuvo que coordinar dieciséis institutos, entre ellos el ICT y la Universidad Nacional, la cual suministró al conjunto sus planos arquitectónicos. Cuando aprecia que el proyecto se iba a empantanar en el largo incierto proceso burocrático de cada institución, a Fernández se le ocurrió escribir directamente a la Presidencia de la República, la cual exigió el apoyo del ICT.

Unas ciento veinte casas recibieron financiación. Cuando visitamos el conjunto, ya había treinta y seis habitadas y otras catorce estarían pronto listas. Pero construir las primer casa había tomando tres años, en vez de uno, como se les había prometido a los compradores.

En la idea original, los habitantes debían ser artesanos, pero el presidente del conjunto había pensado que la presencia de varios profesionales como miembros aportaría conocimientos y servicios útiles a la comunidad. Sin embargo, los ciento cuarenta y ocho miembros que encontramos eran en su mayoría obreros de las fábricas textiles de Rionegro. El Sena los estaba capacitando para convertirlos en “artesanos”. Se notaba cierto resentimiento con respecto a algunos miembros, pues se pensaba que tan solo habían comprado una agradable casa de campo para sus fines de semana.



El fundador manejó el conjunto como si fuera su entidad propia. La licencia legal de funcionamiento estaba mal definida, por el señor Fernández había llegado a un acuerdo con el contralor enviado por el ICT para dejarlo a él encargado del proceso. Cuando se cumplieron los dos años estatutarios él encargado del proceso. Cuando se cumplieron los dos años estatutarios, fue elegido presidente el doctor Joaquín Gómez, abogado de Medellín, quien exigió la entrega exacta de los libros de contabilidad. Dos auditorías se habían practicado con anterioridad a nuestra visita; ninguna había sido aceptada por las dos partes. Se buscaba entonces alguien que hiciera la tercera.

Para el diagnóstico entrevistamos al fundador, al vicepresidente y al secretario del consejo ejecutivo, al secretario de la “ciudadela”, a una enfermera, a la esposa de uno de los pocos “verdaderos” artesanos y a un fabricante de guitarras, socio de uno de los miembros. Todos residían en el conjunto, excepto el fundador.

Muchas instituciones intervenían en la “ciudadela”. La Corporación, con el fin de responder a una solicitud de préstamo por \$80.000 para un taller comunal, trataba de racionalizar la base económica. Todos los contactos, sin embargo, se habían realizado por intermedio del presidente, sin que participaran los miembros y sin que se le sin formara. La carencia de información era tan completa, que inclusive el vicepresidente y el secretario del consejo ejecutivo no tenían idea alguna sobre, por ejemplo, asuntos tan centrales como el pago de los gastos generales del conjunto, por lo anterior, y porque los dos presidentes habían querido repentinamente el apoyo para políticos de distintos partidos, no se podía considerar a aquellos como “representantes” de los miembros.

La calificación de la orientación al logro ascendió gracias al fundador. El señor Fernández manejaba un almacén de artesanías en la carretera cercana, donde vendía los productos de la “ciudadela” con “una utilidad considerable”. El sentido de explotación se reflejaba hasta en la calidad de las viviendas que habían finalmente entregado.

Las variables organizacionales demostraron nuevamente una relativa elaboración en la cabeza de la jerarquía y una ignorancia considerable en la base: el fabricante de guitarras anotó que en las asambleas y comités a los cuales había asistido no había logrado comprender los temas que se discutían.

Las condiciones económicas se podían extrapolar de la carencia de planeación en el proyecto de taller comunal. Tan aguda era ésta, que por debajo de cuerda dos de los miembros habían solicitado a la Corporación que no se aprobara el préstamo.

De regreso a Medellín discutimos con los miembros del departamento de asistencia técnica lo observado en el conjunto artesanal. Se decidió otorgar préstamos individuales a los artesanos que los solicitaran, a estructurar concretamente la idea del taller comunal y a organizar el sistema contable del conjunto. También era evidente que el sistema social de la “Ciudadela” requería

intervenciones, por lo cual acordamos con el doctor Francisco Vásquez, director regional de asistencia técnica, realizar un seminario de retroalimentación del diagnóstico comunitario (Rédico) con base en el elaborado sobre la “ciudadela”, oportunidad en la cual los demás funcionarios de la Corporación podrían familiarizarse con la metodología Claco.

### **La Unidad Industrial Cooperativa**

La Unidad constituía la base organizacional para satisfacer necesidades comunes de varias pequeñas empresas metalmeccánicas de Medellín, cuyos talleres estaban localizados en un parque industrial construido expresamente para ellos. Los cincuenta industriales que la componían contaban con capitales aproximados a los diez millones de pesos en un caso, de tres a cinco millones en otros cuatro casos y el resto con menos de un millón de pesos. Los miembros eran hombres cercanos a los cincuenta años, que habían hecho su propia fortuna, muchos de ellos como mecánicos que trabajaban en grandes industrias de Medellín. Su asociación durante doce años, en Asimecol fructificó en el parque. La Asociación Industrial de Metalmeccánica de Colombia fue promovida por don Ramón Mejía, quien trató de conglomerar a los pequeños para protegerse de la gran industria.

La idea del parque industrial había sido meditada por largo tiempo. Don Ramón había recurrido a varias entidades financieras, las cuales, después de solicitar los consabidos estudios de factibilidad, no sabían respuestas concretas. Contactos con varios gobernadores departamentales no habían ayudado.

La solicitud de asistencia técnica había salido de Colombia. El gobierno holandés no solo prometió dar apoyo al proyecto, sino que ofreció prestar a Asimecol cien millones de pesos con interés anual del 1% en dólares. Pero el gobierno nacional, que recibiría los fondos y los convertiría en pesos, subiría la tasa efectiva al 35% anual, lo que hacía imposible utilizar el préstamo. Asimecol estableció contacto con la Cooperativa de Viviendas de Medellín, la cual construyó el parque industrial. Los miembros recibían crédito de la Corporación, y capacitación del Sena. Pero el proceso intensivo de asistencia técnica y capacitación que deseaban las dos entidades requerían una base organizacional más sólida, para lo cual surgió ahora la Unidad Cooperativa sujeta a nuestro análisis. La mayoría de los industriales del parque se habían afiliado a esta cooperativa, de la cual recibían varios servicios. Bajo la dirección del doctor Rodrigo Marulanda, asesor residente de la Corporación, se inició una planeación más elaborada.

Para el diagnóstico efectuado en octubre de 1977 asistimos a una sesión pública del consejo ejecutivo, entrevistamos a su presidente y a uno de sus miembros, así como a dos socios de base. Nelson, el promotor encargado de la constitución legal de la cooperativa, había entrevistado con anterioridad a don Ramón y al doctor Marulanda. Cabe recordar que esta cooperativa se había incluido en el proyecto con el fin de observar el desarrollo de una entidad basada en esta madurez organizacional se reflejaría en la vinculación con una federación de cooperativas.

La Unidad tenía muy buenos mecanismos de acceso. La solución colectiva a problemas comunes comprendía la operación de un sistema centralizado de contabilidad, la adquisición de una cafetería comunal, la prestación de servicios médicos para los trabajadores y sus familia y, en el futuro, a fin de conseguir mejores precios, la afiliación a una de las grandes cooperativas de consumo. Un aspecto de donde ésta colaboración prometía grandes frutos, tanto tecnológicos como económicos, era la producción conjunta. Como comunidad, la cooperativa contaba con una extraordinaria variedad de habilidades técnicas aprovechables. Por eso entonces se estaba pensando en fabricar un exprimidor de jugo mediante la producción conjunta y se celebraban conversaciones con una multinacional para manufacturar partes de unos motores. Se pensaba también en importar varias maquinas directamente.

En la reunión que observamos, las metas colectivas fueron enunciadas por el doctor Marulanda en forma de planes que los miembros debatieron de manera sistemática y vehemente. Cuando se llegaba a una decisión y se asignaban los correspondientes cometidos, se actuaban con prontitud. Al día siguiente de la reunión grabada, pudimos ya ver a los comités trabajando.

La motivación al logro era uniformemente alta en los entrevistados, en lo que concierne a objetivos tanto individuales como colectivos. Se registraron elementos de explotación y conflicto de intereses con respecto a la Cooperativa de Vivienda. Asimecol y Unidad se estaba diferenciando en términos de objetivos, obligaciones e interdependencia.

Aunque el trayecto recorrido por Unidad era muy corto para mostrar resultados económicos, fue posible recoger varias indicaciones positivas al respecto. Los planes para la cafetería comprendían la compra de una de las bodegas de un plazo de tres años, con al ayuda de cuotas de los miembros y la reinversión de las utilidades generadas por ella. Utilizando la bodega como activo, se garantizarían nuevos prestamos para la cooperativa y sus miembros. Se analizaba un presupuesto para ver si era posible que la Unidad pagara directamente los servicios del doctor Marulanda como gerente.

Mientras habíamos los diagnosticas de las cooperativas y comunidades, entre junio y noviembre de 1977, trascendentales cambios ocurrían en la Corporación. Estos, que se describirán en el próximo capítulo, afectaron no solo la capacidad de la Corporación para fomentar cooperativas, sino también a estas mismas, en forma no del todo posible de prever.

### **CAPITULO 3. LOS CAMBIOS EN LA ALTA DIRECCION DE LA CORPORACION Y SUS REPERCUSIONES EN EL PROYECTO**

Después del segundo seminario para promotores, habíamos pasado el mes de junio corrigiendo el manual de codificación de la variable Claco y codificando las entrevistas de Pasacaballos y Membrillal. Yo solía discutir periódicamente con don José J., la forma como evolucionaban los acontecimientos y le expresé mis reacciones a lo que había visto en Cartagena. Me preocupaba la tendencia de la Corporación a concentrar su interés en grandes proyectos cooperativos, con utilización intensiva de capital, y las dificultades con que tropezaban los promotores para viajar a continuar impulsando las cooperativas. El jefe de Departamento me dijo que la junta directiva de la Corporación le estaba preocupando mucho los excesivos gastos. El revisor fiscal había señalado al Departamento como una de las dependencias donde este fenómeno era más protuberante. Según su concepto los promotores estaban recibiendo viáticos con demasiada frecuencia. Implícitamente se sostenía que éstos viajaban sin un propósito concreto, solo para “viaticar”.<sup>6</sup>

En vista de esta percepción y del énfasis puesto en “resultados concretos” el número total de días permitido para viajar, sumados de todos el Departamento, se limitó a veinte al mes, previa aprobación de cada viaje por el subgerente administrativo. Este tiempo era muy limitado y significaba que los funcionarios tendrían que pasar la mayor parte de su tiempo en labores de escritorio en Bogotá pues cada uno de ellos contaría tan solo con cinco días al mes para entrar en contacto con las cooperativas. Dos de los promotores habían adquirido compromisos importantes con algunas de ellas, principalmente con una cooperativa en Boyacá y con Coopromuebles. Decidimos que sería conveniente hablar con el gerente de Corporación acerca de estos problemas.

La conversación que sostuve con el doctor Guillermo Galán mientras almorzábamos se concentró ante todo en la evaluación que nuevos miembros de su junta estaban haciendo sobre su administración, el doble papel de la Corporación como entidad de comento y financiera y a necesidad de mostrar resultados en el último año de la presidencia de López.

Diego Moreno, abogado de la Federación Nacional de Cafeteros, había sido nombrado nuevo ministro de Desarrollo. El, a su vez, designó a su paisano Iván Marulanda como secretario general del ministerio, en virtud de lo cual le tocaba a éste presidir la junta de la Corporación. Marulanda, pasando por lato la función de comento de Corporación, suscrito el antagonismo de la junta contra Galán y presentó al ministro una evaluación negativa del rendimiento financiero de la Corporación.

---

<sup>6</sup> Mucho después encontramos información cerca de los hechos que se describían en este capítulo, por el momento y para ilustrar nuestras percepciones en ese entonces, nos concentraremos en los datos que en esa época fueron puestos a nuestra disposición. Sin embargo, hare algunas alusiones en las notas de pie de página. Por ejemplo, el doctor Galán me contó más adelante que en una de las razones para esta restricción era que los funcionarios regionales estaban apoyándose en los promotores, y por lo tanto no asumían una responsabilidad directa sobre las cooperativas.

Parece ser que la antipatía del secretario por Galán la había provocado el nuevo viceministro, quien sostenía que el doctor Galán había mostrado una evidente preferencia por su región Boyacá, y que además exposición a los medios de comunicación. Las apariciones frecuentes de Galán en los medios habían provocado los celos del ministerio.

La evaluación negativa del estado financiero de la corporación fue discutida en el consejo de ministros, y la noticia llegó a oídos del gerente de la Corporación, por boca de un amigo. Guillermo procedió a hacer grandes esfuerzos para aclarar el verdadero estado financiero de la Corporación; durante su administración, el incumplimiento en el pago de los préstamos había disminuido del 50% del total del crédito entregado a solo el 12%. Si se descontaba el crédito vencido a menos de noventa días, el porcentaje disminuía a 9%, el cual colocaba a la Corporación en una situación semejante a la de muchas instituciones financieras sin función alguna de fomento. Sin embargo, se veía cada vez más claro que estos datos no eran el problema central, y el doctor Galán empezó a sentir la presión de la junta.

Durante el almuerzo con Guillermo también discutimos los problemas que estaba experimentando el Departamento, particularmente las restricciones en materia de viajes y el cambio hacia proyectos materiales mayores. Según el doctor Galán, lo que necesitaba el movimiento cooperativo era alguna realización concreta sobresaliente que demostrara, como la había hecho la cooperativa de Pollos Vencedor, que las cooperativas que pueden funcionar y efectivamente lo hacen. “Esto sería más útil que mil proyectos pequeños y difusos”, agregó. Le expliqué el proceso tan positivo de aprendizaje social que se estaba dando, con la ayuda de los promotores, en la Empresa Comunitaria de Pasacaballos. El comprendió lo que yo quería decir, y hablamos de la posibilidad de utilizar los medios de comunicación para explicar el problema. Sin embargo, me pidió que comprendiera la situación en que se encontraba y la necesidad de mostrar resultados. Discutimos también los problemas financieros que afectaban el proyecto: la propuesta presentada a Colciencias había sido rechazada, aunque allí habían dejado la puerta abierta para una nueva. Terminamos el almuerzo sin decidir nada concreto sobre lo que habríamos de hacer. Pero, por lo menos, ahora tenía yo una idea más clara sobre lo que estaba sucediendo. De todos modos, las cosas ocurrieron rápidamente.

El nuevo ministro quería nombrar a su gente en la segunda línea de mando, inmediatamente por debajo de Galán, quien se negó a permitirlo, a no ser que se especificara la incompetencia técnica de los funcionarios en ejercicio. Insistió en que no permitiría que se nombrara a nadie por mera razones de lealtad personal, y solo aceptaría que tal cosa sucediera cuando la gente dejara de desempeñar sus labores a cabalidad. Pareció como si el ministro se hubiera detenido.

Simultáneamente, ese miércoles los periódicos de Armenia anunciaron el nombramiento de unos de sus preclaros ciudadanos para un alto cargo en la Corporación Financiera popular. Indignado, el doctor Galán llamó al ministro para informarse, y éste le aseguró que se trataba probablemente de una noticia falsa, de un rumor posiblemente recogido por algún reportero falto de material. El

jueves por la tarde se ofreció una fiesta de despedida y la noticia apareció en el diario del viernes. El funcionario regional de la Corporación llamó a Bogotá a averiguar lo que sucedía. El sábado Guillermo telefoneó al ministro, y éste le solicitó que renunciara. Después de meditar varias alternativas, el doctor Galán envió una carta el domingo por la mañana: había renunciado<sup>7</sup>.

### De gerente a jefe de departamento

Durante los dos meses siguientes la Corporación estuvo prácticamente paralizada. En vista de la inquietud que se había creado en torno a la administración de Galán, el gerente interno procedió a revisar todos los programas. Para el Ministerio de Desarrollo era necesario reducir la Corporación a “sus justas proporciones” y colocar los proyectos de desarrollo bajo su control directo, reduciéndola a un papel estrictamente financiero.

En este intervalo de interinidad, el Departamento de Cooperativas quedó bajo un total incertidumbre, en vista de que no se tomaba decisión alguna en relación con su suerte y la política vigente restringía considerablemente su libertad de acción. La nueva administración examinó el proyecto Acople, y aunque no logró captar su significado, ante el apoyo decisivo del Departamento no tomó una acción definida en contra de ella. Era claro que el proyecto no podía explicarse en forma expedita.

Durante la última semana de septiembre, el presidente López nombró al doctor Mario Londoño nuevo gerente de la corporación.

El doctor Londoño era un experto financista que había permanecido alejado de la vida pública en Colombia por causa de su participación en el gobierno del general Rojas Pinilla. Poseía una brillante trayectoria como consultor internacional, especialmente con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. El departamento reaccionó muy positivamente ante el anuncio, porque el doctor Londoño parecía ser firme defensor del movimiento cooperativo. Había escrito varios libros acerca de su utilidad en países en desarrollo, y el Instituto de Financiación Cooperativa, Financiacoop, se había creado y financiado inicialmente gracias a sus buenos oficios durante la presidencia de Carlos Lleras Restrepo.

Pero las esperanzas iniciales pronto se desvanecieron. Desde la primera reunión del nuevo gerente con los funcionarios de la Corporación, la gente comenzó a temer por sus empleos. En tal reunión se examinó y evaluó a cada uno de los altos funcionarios con relación a los demás. Más adelante uno de ellos comentó que quienes defendieron sus ideas y los programas que habían implantado “murieron en el intento”. Solo quienes se doblegaron permanecieron, pero atemorizados.

---

<sup>7</sup> El cambio de gerente en la Corporación se convirtió en un incidente crítico central para el desenvolvimiento del proyecto. Sus consecuencias y dinámicas serán explicadas detenidamente en la discusión final. Lo que aquí se muestra es lo que sabíamos entonces.

El clima que se creó era de total incertidumbre. El gerente restringió drásticamente el acceso a su oficina, de modo que la gente no podía aclarar personalmente las cosas con él. El miedo era contagioso. Me imaginé que una de las víctimas obvias sería el proyecto Acople. El gerente empezó a reunirse con cada uno de los altos funcionarios. El jefe del Departamento de Cooperativas fue, a su vez, sometido a una entrevista, en el curso de la cual explicó las actividades y las relaciones del Departamento durante los años anteriores. El gerente le dijo a don José J., que debía pensar mejor acerca de las cooperativas funcionara mediante una acción “permanentes, fuerte y directa”, y no simplemente con los promotores “volando por todo el país”. Solicitó un plan para que el Departamento lo ejecutara durante el último año de gobierno del presidente López, que terminaría en agosto de 1978. Don José J., solicitó al doctor Londoño que le diera ideas más concretas, pero no obtuvo respuesta.

Nuestros temores con respecto al proyecto se redoblaron, si bien había sobrevivido por lo menos a la limpieza de “investigaciones innecesarias”, efectuada durante el periodo de interinidad, porque no había encontrado una manera legal de salir de él, ya que existía un contrato debidamente registrado. Pero ahora el gerente le solicitó al auditor que le explicara el proyecto, y este, a su vez, demandó ayuda a los promotores y leyó los informes. El auditor no tenía una idea clara acerca del proyecto, y sospechamos que la explicación que le dio al gerente no fue precisa. Consulté con don José J., para ver si era conveniente pedir una cita con el gerente, a fin de explicar el proyecto, pero me recomendó esperar por lo menos hasta que regresáramos de la visita de diagnóstico que haríamos a Medellín una semana después. Cuando las cosas se hubieran aclarado más. La ambigüedad de la situación y el temor por la suerte del proyecto eran grandes.

En vista de que quedaba menos de un año para que terminara el mandato de López, después del cual era casi seguro que se produciría un nuevo cambio de personal, el plan presentado por don José J., hacía hincapié en la importancia de consolidar las cooperativas ya promovidas. Sin embargo, el gerente persistió en que se le diera más. Don José J., a su turno, reiteró al gerente su petición de que examinaran juntos el plan, le explicaría qué no le gustaba y agregara las ideas y sugerencias que considerara útiles. Tampoco ahora recibió respuesta. Ante esto, don José J., comunicó al gerente que debía sentirse en libertad de escoger su propio jefe de cooperativas.

A finales de la semana empezó a proyectarse cierta luz sobre lo que sucedía. Los promotores me contaron que el gerente había finalmente mencionado cuál era su proyecto para el Departamento; la Escuela de Administración Cooperativa. Esta idea, que flotaba en el sector cooperativo desde hacía mucho tiempo y que habíamos venido discutiendo inclusive con don José J., la había vendido también gestando en su cabeza el doctor Londoño. Había logrado respaldo internacional de una escuela semejante en Zaragoza, España, que le ofreció formar personal para dirigir la escuela o enviar expertos para hacerlo. Además, la Fundación Adenauer, de Alemania, prometió una ayuda de noventa mil dólares. El doctor Londoño había recurrido a varias universidades colombianas ofreciendo su proyecto, pero había recibido una respuesta bastante fría. Solo una universidad se mostró en disposición de aportar \$300.000. Ahora el doctor Londoño pretendía fundar su escuela

con una donación de dos a tres millones de pesos que haría la Corporación. También esperaba recibir una contribución de la Equidad, compañía cooperativa de seguros y del Banco Popular.

Pero don José J., ya había tomado una decisión. No podía seguir trabajando con alguien en quien no confiaba. Cuando regresamos de Medellín en la segunda semana de octubre, ya había renunciado. El sentimiento de pérdida fue muy fuerte entre los promotores y en la Corporación, donde se apreciaba mucho a don José J. Todos nos sentimos desanimados. Cada uno de los promotores se preguntaba qué hacer para superar situación tan difícil. Por mi parte, pensaba que, de no ser porque tenía que terminar mi tesis, renunciaría. La congoja iba ser contagios. A finales del año todos los subgerentes habían dimitido, como también cuatro gerentes regionales y los jefes de departamento de cooperativas y de evaluación de proyectos. Por primera vez en la historia de la Corporación se formó un sindicato como único medio de los empleados para defenderse del nuevo régimen. En términos operacionales, la corporación quedó prácticamente paralizada.

### **El proceso de transición del proyecto**

Antes de entrar a describir el proceso de transición que siguieron el Departamento y el proyecto Acople, es preciso explicar algunos acontecimientos que afectaron nuestra concepción del proyecto y las consecuencias que de ello se derivarían. En mayo, durante el segundo seminario para promotores, todavía conservábamos la idea de que ellos intervendrían en las cooperativas y planeábamos desarrollar habilidades específicas para acelerar el avance de cada una de las dimensiones Claco, a fin de que los promotores las aplicaran con el modelo II. Pero a raíz de la “aterizada” que sufrieron los promotores desde el mes de julio, se vio claramente que era necesario optar por una estrategia diferente, que permitiera tanto utilizar la metodología de diagnóstico como ampliar las intervenciones en las cooperativas.

Con este propósito pensábamos que, de ser posible, en lugar de las intervenciones graduales y aplicadas en un periodo de tiempo amplio, debíamos concentrarlas en un seminario de entrenamiento intensivo para cada cooperativa. Esta idea nos condujo a lo que más adelante vinieron a ser los seminarios Ré dico. Después del segundo seminario de entrenamiento de los promotores, identificamos el hecho de que en cada una de las oficinas regionales debía, por lo menos, sensibilizarse un analista de crédito a las necesidades especiales de las cooperativas. Estábamos, entonces en esa época, tratando de aumentar el número de personas que estuvieran en contacto con el proyecto y sus conceptos y, de ser viable, descentralizar la disponibilidad de los recursos humanos entrenados en su utilización. Un mecanismo para lograrlo era conseguir que el analista de crédito regional y los asesores técnicos, adscritos también a las regionales, participaran en, por lo menos, un seminario regional Ré dico aplicado a una cooperativa de entrenamiento en otro seminario nacional para funcionarios de la Corporación.



A comienzos de octubre, durante nuestra visita a Medellín, los asesores técnicos y el analista de crédito que trabajaban en la “ciudadela” se mostraron muy interesados en nuestro trabajo. El conjunto artesanal parecía un sitio excelente para iniciar la serie de seminarios Rédico, y por ello fijamos tentativamente el puente del 11 de noviembre como fecha para su realización. Este seminario se convertiría en un hito importante en el proceso de transición que se llevó a cabo en el nuevo jefe de del Departamento en la Corporación.

Las ideas anteriores aprecian adaptarse perfectamente a lo que se pensaba serían las ideas hacia las que propendería la nueva administración. Aunque no se formalizaron hasta dos meses después, varios de los elementos de esta política trascendieron cuando se utilizaban para detener el curso de ciertas actividades. La Corporación tenía la intención de descentralizar las operaciones de las oficinas regionales, dándole autonomía para otorgar créditos por sumas importantes. Esto coincidiría con el nombramiento de juntas regionales asesoras que ayudarían a tomar decisiones sobre tales créditos. La descentralización se lograría mediante el control total de las operaciones por los jefes de las distintas oficinas regionales, de modo que, en adelante, todas las comunicaciones con estas oficinas tendrían que hacerse por escrito, a través del gerente regional. Esta política ayudaría a eliminar la “duplicación innecesaria de autoridad” que producían las comunicaciones directas entre los jefes de departamentos funcionales y sus respectivos especialistas en cada región. Esto también contribuiría a eliminar los costos excesivos de las llamadas de larga distancia y, para asegurarse de que así fuera, se instalaron candados en los teléfonos. Pero regresemos al proceso de transición.

Inmediatamente después de la reunión de don José J., llamé para solicitar una entrevista con el gerente de la Corporación, pero no recibí respuesta alguna hasta cuando el señor Marco Antonio Mansillas fue nombrado como jefe del Departamento de Cooperativas. El anuncio fue bien acogido por los promotores, porque al menos el señor Mansilla poseía algunas experiencias en la esfera de las cooperativas. Efectivamente, había sido jefe de la Oficina de Desarrollo de la Superintendencia Nacional de Cooperativas entre 1976 y 1977. Antes de entrar en la Corporación había trabajado en Indesco, una universidad cooperativa. Yo lo había conocido personalmente cuando él era director del para entonces agonizante programa de las Concentraciones del Desarrollo Rural Integrado, en 1975.

La cita con el gerente se pospuso, pues yo debía explicar primero el proyecto al nuevo jefe. Esto coincidía apropiadamente con el nuevo énfasis dado a la organización formal y con la utilización de los “canales regulares” que el gerente exigía en la Corporación. Mas la negativa del gerente a recibirme ayudó poco a disminuir mi ansiedad por el futuro del proyecto, así como la sensación de incertidumbre que experimentaba.

Mentalmente hice un recuento de las conexiones personales que pudieran abrirme las puertas del doctor Londoño. Pero el hecho de utilizar tales amistades era incompatible con los principios que guiaban el proyecto, ya que en él buscábamos disminuir la necesidad de acudir a mediaciones

personalistas para lograr resultados, al suponer que era posible crear elección libre y compromiso interno mediante el uso de información válida.

Se vio también que ésta era una magnífica oportunidad para poner a prueba la aplicabilidad de nuestra teoría de intervención, que trataría de utilizar en la transición de una administración a la siguiente, para así eliminar los efectos más deletéreos de la fracasomanía. El proyecto se tornaba ahora en una precisa prueba comportamental que permitía comprobar la factibilidad de romper el patrón mediante el cual cada nueva administración arrasa todos los esfuerzos y los programas realizados anteriormente para empezar unos nuevos, prueba que pensábamos solo tendría lugar cuando terminara el mandato de Alfonso López. Ahora podríamos comprobar si con una conciencia del proceso específico y una teoría adecuada de acción, que trataríamos de poner en práctica, era posible conducir la continuidad de un proceso que considerábamos racional y, además, ver el efecto de dicho proceso en las cooperativas.

Llamé al señor Mansilla para explicarle el proyecto. Me contestó que estaba tratando de familiarizarse con la organización y que su primera prioridad era redactar el plan que debían cumplir el departamento entre 1977 y 1978. Me indicó que una manera concreta de empezar la explicación del proyecto consistía en que la enviara un memorando con los resultados del proyecto hasta la fecha, además de las recomendaciones sobre las actividades que el departamento debía efectuar ahora.

A fin de responder a la solicitud del señor Mansilla, se envió un memorando, fechado el 24 de octubre, en el cual se señalaban la necesidad de que los analistas de crédito y los asesores técnicos recibieran el entrenamiento que los capacitara mejor para trabajar con las cooperativas, y se agregaba que también era necesario consolidar el proceso de promoción de las que habíamos venido estudiando. Se hizo una descripción precisa del personal indispensable para cada unidad y se especificaron las áreas problemáticas. Se indicó asimismo que si no era posible dictar dos seminarios de entrenamiento en un periodo de seis meses ya demás disponer de tiempo durante el mismo intervalos era mejor no fundar en estas unidades cooperativas algunas.

Adicionalmente, el memorando se refería a los proyectos relacionados con la creación de otras cooperativas. Recomendé, como lo más prudente, no adquirir nuevos compromisos. El Departamento podría diagnosticar algunas cooperativas y poner a disposición de la administración que se iniciaría en septiembre de 1978 prescripciones sobre las labores que, si así lo decidía entonces, pudiera tomar y realizar con la intensidad requerida.

Por último, en este memorando planteé la necesidad de continuar con nuestro proyecto para permitir el aprendizaje público del proceso de promoción de cooperativas y la necesidad de aportar más recursos económicos de los que inicialmente se habían comprometido en el proyecto.

Yo mismo le entregué el memorando al señor Mansilla. Averigué acerca de su contenido, y brevemente le esboqué algunas de las ideas incluidas en él. Cuando le expliqué que en Pasacaballo

existía la necesidad de acelerar el movimiento hacia una administración más independiente, me dio la impresión de que esto coincidía con sus ideas, pero en el sentido de que el promotor debía ser retirado del programa. Cuando mencioné la necesidad de reaprovisionar de fondos al proyecto, me pidió que presentara un nuevo presupuesto, a fin de incluir en el que estaba formulando para el Departamento.

En los días siguientes hablé con don José J., quien expresó su desconfianza respecto a Mansilla, en vista de incidentes que había tenido con él en la época en la cual Mansilla trabajaba en Indesco. Recordé que cuando me comuniqué con él para una visita que deseaba efectuar a una concentración de desarrollo rural, no solo casi no me atiende sino que implantó restricciones innecesarias para impedir el acceso a tal proyecto. Pero don José J., también me contó que él estaba bogando por el proyecto con Mansilla. Igualmente me informó que el presupuesto del Departamento iba a aumentar de un millón de pesos a once millones.

La reunión que debía celebrar con Mansilla para discutir el proyecto fue pospuesta por él en varias oportunidades. Empecé a repasar mentalmente una estrategia para “ganarle” esta vuelta. Cuando más lo planeaba, más me encontraba controlando lo que esperaba conseguir. Pero, afortunadamente, las nociones del modelo II resultaba especialmente útiles. Entendí que estaba tratando de controlar la tarea unilateralmente, intentando acelerar el proceso de transición y a la vez de imponer unilateralmente mis objetivos. Me reafirme en el propósito de operar con base en el modelo II, haciendo públicos mis dilemas y dejando que el señor Mansilla participara en la manera de resolverlos. Es así como me proponía llegar a la reunión con un orden del día más bien abierto, principalmente con el fin de explicar el proyecto al señor Mansilla. Sin embargo, la decisión final de lo debía hacerse durante la reunión tendría que estructurarse bilateralmente y basarse en las variables directrices del modelo II. Había aceptado que el proyecto debía tener una demora más, para que pudiese adaptarse al proceso de transición. Estas reflexiones disminuyeron enormemente mi tendencia a tratar de presionar cuando había que clarificar situaciones ambiguas.

La reunión se desarrolló satisfactoriamente. Empezamos por examinar el proyecto. El señor Mansilla comentó acerca del exceso de jerga profesional. Le expliqué que el uso de ciertos términos técnicos tenía por objeto sintetizar en un rótulo conceptos ricos en significado, los cuales podían ser captados y recordados luego de un rato de lecturas. Mansilla ofreció su ayuda para “traducir” algunos de los conceptos a un idioma más accesible. También indagó sobre posibles problemas con las grabaciones. Le dije que, aunque efectivamente se trataba de un método imperfecto, era la única manera disponible para recoger una valiosa y compleja información que pudiéramos analizar más adelante con todo detalle. Hasta el momento no habíamos tenido problema especial alguno con este procedimiento.

El señor Mansilla pasó a explicar su estrategia respecto a la promoción de las cooperativas, consistente en especializar los distintos servicios en las distintas instituciones del gobierno, y

añadió que no solo era importante considerar los resultados económicos de las cooperativas sino también su beneficio social. Repliqué que éste era precisamente el propósito del proyecto. Solo mediante el reconocimiento y la evaluación del aprendizaje social que se lleva a cabo en las cooperativas bajas en las variables Claco, donde el beneficio social pudiera ser mayor, se podría defender el trabajo realizado en tales grupos y demostrar resultados. Por esa razón es necesario diagnosticar las cooperativas y medir el aprendizaje social que se lograra en ellas.

Procedí a explicar la utilidad del diagnóstico y las variables. Se mostró muy entusiasmado con esto y planteó la posibilidad de que los resultados del proyecto se plasmaran en un manual de administración para cooperativas de producción semejante al que él había publicado cuando se encontraba en la Superintendencia. Ofreció inclusive ayudarnos al respecto, en especial a simplificar el lenguaje para hacerlo más accesible al público general. Me pareció que esto sería muy útil. Mansilla formuló sugerencias sobre una estrategia para lograr que el proyecto se aprobara, lo cual tomé como señal positiva de que él comenzaba a hacerlo suyo: pospondríamos la aprobación del presupuesto, ya que teníamos que explicar el proyecto al gerente y luego al doctor Jaime García Quintero, subgerente de operaciones y jefe de Mansilla. Convinimos en reunirnos de nuevo cuando él hubiera leído material adicional. Me marché lleno de optimismo. Su recomendación de posponer la aprobación del presupuesto coincidía claramente con mis ideas, pues si se buscaba que se aprobara sin suficiente ilustración sobre el proyecto, se aseguraría la pronta sepultura de éste, dado el ambiente reinante de descabezar las famosas “investigaciones sin propósito”.

A la semana siguiente, tras postergar varias veces la cita, volvimos a reunirnos. Primero estructuramos la estrategia para enterar del proyecto al gerente. Yo debía redactar un memorando explicando la historia, los propósitos y los campos de aplicación del proyecto. Mansilla insistió en la necesidad de utilizar los resultados y la metodología en la Escuela Cooperativa, así que en el memorando yo debía exponer claramente la manera como esto podría alcanzarse. En seguida pasamos a estudiar los problemas sustantivos de la promoción de cooperativas.

Le explique a Mansilla un patrón de conducta que la Corporación acaso estuviera repitiendo. El movimiento cooperativo tal vez estaba impulsando un gran crecimiento en un plan superior, en el centro moderno, que contrastaba con la periferia tradicional; una amplia complejidad y variedad de instituciones y personal se daban en el centro, pero que repetían los mismos problemas cuando intentaban alcanzar la periferia. El centro moderno, a casusa de su turbulencia y de la alta velocidad de cambio –y, además, porque sus criterios, eficacia y recompensas eran definidos dentro del sector mismo-, no tomaba en cuenta los problemas específicos de la periferia tradicional y pobre. Esta última era, para fines prácticos, considerar como inexistente, y por ello siempre cabía posponer sus necesidades desde la perspectiva de las “importantes” actividades de un centro moderno de “alto nivel”.

El segundo problema que comenté era el de la “descentralización”, que el señor Mansilla contemplaba para atender las cooperativas: para fines de entrenamiento, el Sena, la Superintendencia y la nueva Escuela de Administración Cooperativa coordinarían las distintas tareas, en tanto la Corporación limitaría su función a financiar cooperativas. Señalé que, aunque desde un punto de vista formal ellos parecían convenientes, la coordinación entre instituciones resultaba generalmente difícil. Los procesos internos de cambio en cada institución, la falta de coordinación logística y la ejecución desincronizada de planes e iniciativas en cada agencia, hacían que esta coordinación tuviese carácter casi accidental y, de producirse, ello se debía a amistades interpersonales establecidas en el ámbito local entre los distintos funcionarios. Teóricamente, este problema podría resolverse si las cooperativas mismas adquieran alguna capacidad para generar demanda por la entrega de insumos. Pero, como ya lo habíamos visto, las cooperativas más necesitadas no solo eran las más vulnerables a las demoras o a las fallas de coordinación entre las instituciones, sino también las menos capaces de exigir coordinación. Ejemplo patente de ello era lo que estaba sucediendo con las cooperativas que patrocinaba la Corporación. Se les había retirado el apoyo había casi tres meses y no se sabía en absoluto quien iba a prestar los servicios que necesitaban.

El señor Mansilla replicó que las oficinas regionales prestarían atención a las cooperativas, una vez se pusieran en práctica la política de descentralización. Le pregunté sus ideas acerca de “reconectar” la supervisión y la atención de las cooperativas que recibían ayuda del Departamento, para iniciar el apoyo regional. Le expliqué nuevamente que ello podría lograrse de un seminario nacional para un núcleo de unas dieciseis personas y, más adelante, proseguir con los seminarios Réclicos en las comunidades. El señor Mansilla me pidió que incluyese esta idea en el memorando que se enviaría al gerente, el cual fue revisado por él con anterioridad a su entrega definitiva el 14 de noviembre.

Antes de la reunión con Mansilla me pareció que era preciso terminar con la ambigüedad en la cual se encontraba el proyecto desde hacía dos meses, crear un compromiso interno y un sentido de propiedad del nuevo grupo de administradores con el proyecto. Era obvio que sin dicho compromiso el proyecto correría la suerte de muchos otros: un ejercicio externo más o menos académico que no se utilizaría ni incorporaría en el repertorio de habilidades y prácticas de la Corporación.

El proceso que atravezabamos podía resultar útil para poner a prueba la “difusividad” que esperábamos de la metodología Claco. Pero, por otra parte, cada vez se hacía más patente que lo anterior se dificultaba a causa de las ideas firmemente establecidas que el señor Mansilla y los demás tenían sobre lo que harían en la Corporación. Aun así, un aspecto que me hacía albergar esperanzas respecto al proyecto era el hecho de que no había necesariamente un conflicto entre las ideas de Mansilla y el gerente y el desarrollo del proyecto. La escuela cooperativa podría magníficamente ser la final portadora de la tecnología y las metodologías de desarrolladas, y el manual propuesto por el señor Mansilla constituía asimismo una contribución útil. Era claro que

existía un amplio campo para soluciones de mutuo beneficio, soluciones “gano-ganas”; así que éste era el ámbito hacia el cual había que orientarse.

El memorando dirigido al doctor Londoño explicaba algunos aspectos del proyecto: la metodología, los orígenes del contrato, las etapas terminadas y las que habría de superar en el futuro, los usos que las cooperativas habían de los resultados y su utilización, entre otros lugares, en la Escuela de Administración Cooperativa. Las etapas que habrían de cumplirse incluían: a) la realización, con los nuevos miembros de la Corporación, de un seminario nacional de entrenamiento en la metodología; b) la aplicación de las estrategias educacionales en cada cooperativa y c) la evaluación de los resultados en cada una de ellas y la redacción del informe final. Una vez que los elementos principales de la metodología fueran suministrados en el seminario nacional, cada uno de los funcionarios regionales participaría, con el equipo de promotores, en el diseño y aplicación de las intervenciones educacionales correspondientes a cada una de las cooperativas en investigación., este seminario debía realizarse antes de enero de 1978.

Durante los días siguientes, el subgerente de operaciones me concedió una cita para el 18 de noviembre, ocasión en la cual hablaríamos sobre “los objetivos y resultados concretos a corto plazo” del proyecto. El doctor García me contó que se proponía formular una política y crear una estructura permanente que diera continuidad al papel de la Corporación en el fomento de cooperativas, y lo prosiguiera, en forma que no pudiera ser modificado por nuevas administraciones. Él, personalmente, ya estaba hablando con Artesanías de Colombia para promover grupos nuevos. Quería concentrarse en solo algunos de ellos y convencerlos de que podían confiar en la Corporación. Yo le repliqué que, en ese caso, no estaría dando información cálida a tales cooperativas, pues, como había ocurrido en muchos otros casos, él no ejercía el suficiente control para garantizar el apoyo, en vista del corto tiempo que podía estar seguro de permanecer en el cargo. Le expliqué algunos de los elementos de la dinámica de los proyectos de desarrollo como, por ejemplo, las concentraciones de desarrollo rural y el proyecto, de mayor envergadura, de desarrollo rural integrado, auspiciado durante el gobierno del presidente López. Más concretamente y con relación a Artesanías de Colombia, me referí a la intervención inconclusa que habíamos registrado en Belén. Lo que él sí podía hacer era suministrar información válida sobre las limitaciones dentro de las cuales estaba actuando su administración y evitar que se produjera otro ciclo de falsas expectativas. El doctor García admitió, de manera franca y sincera, su ignorancia sobre el tema de la promoción de cooperativas y convino en que nos reuniríamos con el Doctor Londoño, quien tenía mayor conocimiento acerca de la materia. Para ese fin yo debía esperar una llamada telefónica. Esa misma semana se formó el sindicato de trabajadores de la Corporación. Dos de los promotores participaron directamente en su creación. Uno de ellos era su vicepresidente. Asa tuvo luego problemas con el señor Mansilla, cuando éste intentó sancionarlo por no realizar una tarea. Sin embargo, por intercambio del sindicato y los procesos de descargo que se efectuaron, se probó que la acusación era falsa. Los promotores me explicaron que el sindicato era la única defensa que los empleados tenían contra las amenazas de despidos

totalmente injustificados. Los promotores me contaron que el gerente recibió sin mayor preocupación la noticia de la personería jurídica del sindicato.

En la semana siguiente la incertidumbre fue considerable. Los promotores me contaron que habían sido atados a las oficinas, haciendo planes y presupuestos supremamente detallados para el programa del Departamento, manifestaron su frustración, porque se daban cuenta de que los planes no se podían poner en práctica y lo que se había era tan solo un ejercicio ritual, mientras las cooperativas estaban experimentando considerables problemas. En los planes tenían que definir a cuales cooperativas había que prestar ayuda, qué cantidad de recursos necesitarían y el monto exacto del crédito que se les otorgaría. Para cumplir con la política de descentralización tenían que fijar cuotas regionales, a sabiendas de que las cooperativas no podrían ser supervisadas y que el plazo para suministrar el crédito se estaba acabando. Los promotores también estaban insatisfechos con el estilo de administración del señor Mansilla, quien aprecia concentrarse en la elaboración de planes sin importarle mucho su puesta en práctica o en qué medida su estrategia beneficiaría al sector cooperativo. Durante su permanencia en la Superintendencia, él había redactado un ambicioso plan para el desarrollo del sector cooperativo y participo en la elaboración de la Ley que regularía tal sector. En un momento de sinceridad conmigo, el señor Mansilla pareció expresar cierto cinismo respecto a los resultados de estas actividades, como si la estrategia de generar planes, por un lado, y los resultados obtenidos en las propias cooperativas, por el otro, no necesitaran revaluación ni ajuste. Como lo confirmarían hechos posteriores, Mansilla usaba sus planes escritos para bloquear las iniciativas y acciones de otros. Si una medida necesaria no estaba enmarcada en un plan no podía adoptarse. Si se procedía con el plan que él había solicitado, se gastaba entonces considerable tiempo en redactar un programa que acaso él aprobara pero que tampoco necesariamente permitirá después ejecutar. El seminario Rédico que tratábamos de realizar en Marinilla fue indicio de cómo utilizaría los planes: Cuando le informé que habíamos programado el seminario con la oficina regional, reaccionó con cierto menosprecio hacia lo que yo llamaba “programar”. Porque para él había “planes”, “programas” y “actividades”. El seminario era tan solo una “actividad”. E inclusive si se llamaba así, para que pudiera realizarse era preciso que lo solicitara la oficina regional correspondiente, como actividad de uno de sus planes. Más adelante nos enteramos de que, efectivamente, la regional de Antioquia había solicitado, dentro de su plan de noviembre, el seminario, pero para entonces habían ocurrido nuevos acontecimientos.

Con su conducta, el señor Mansilla había alineado a sus subalternos. Su secretaria renunció. Solía utilizar a los promotores como mensajeros. Ahora me contaban que en la Superintendencia se le tenía resentimiento por el número de empleados que había despedido. La llamada para reunirnos con el doctor Londoño nunca se produjo.

En mi desesperación, pensé en recurrir directamente al presidente de la República para que ayudase a abrir la puerta del gerente de la Corporación. Alcance, inclusive, a marcar el número de palacio pero el teléfono estaba ocupado. Tuve tiempo de reflexionar y decidí desistir de esa línea

de acción. De hacerlo, se confundiría el análisis de la efectividad de lo que se estaba tratando de llevar a cabo en el proceso de transición, es decir, la posibilidad de valerme de información válida, selección libre y compromiso interno para crear continuidad. Pensaba entonces que no se había dado tiempo suficiente para ser oído y suministrar información válida.

La estrategia de acudir a la “autoridad superior” también era incongruente con los elementos centrales del proyecto. Parte del propósito de éste consistía, en cierto modo, en “despersonalizar” la metodología de manera tal, que al organización fuera su portadora, no simplemente una administración determinada o la intervención de una autoridad superior que más adelante desaparecería. En fin de cuentas, ésa era la misma objeción que teóricamente se había planteando para las cooperativas promovidas independientemente (pag.40). Pero además de estas razones conceptuales sustantivas, también existía la posibilidad de que el presidente López no prestara atención a mi llamado o que, si lo hacía, el doctor Londoño se sintiera presionado y, por resentimiento con esta intromisión jerárquica, perjudicara el proyecto. Patéticamente, me encontraba en el dilema, sin posibilidad de éxito, en que se ve atrapada la gente baja en la jerarquía de un sistema clientelista.

## Crisis

El 29 de noviembre tuve la oportunidad de conversar con el economista Fernando Chotzen, quien después de trabajar en el Departamento de Planeación de la Corporación, había pasado a ser asistente personal del Doctor Londoño. El Doctor Chotzen se convirtió desde ese momento en una positiva ayuda para navegar en la tormenta que se aproximaba. El me dijo que se reuniría con el doctor García y con Mansilla para decidir si debía recomendarle al gerente que se aumentara el presupuesto del proyecto. Alarmado, me di cuenta que Mansilla me había colocado la trampa del presupuesto para liquidar las posibilidades del proyecto. Le dije al doctor Chotzen que ésa no había sido mi intención con el proceso que se llevaba a cabo. Yo estaba tratando de explicar en qué consistía el proyecto para, si se consideraba útil, se prosiguiera, solamente después que se llegara a un compromiso interno, el proyecto tendría alguna probabilidad de éxito. El tema del aumento del presupuesto solo se había incluido en la agenda por sugerencia de Mansilla, y para éste mismo había planteado que dejáramos lo del aumento de presupuesto para fecha posterior. El doctor Chotzen entendió lo que yo quería decir y me informó que. Ciertamente, el proyecto se encontraba ante “un gran peligro”. Convinimos en conversar más adelante al respecto.

Me sentí acorralado por Mansilla. Era indispensable que yo encontrara otro mecanismo para llegar al gerente a presentarle mis argumentos. Pero era evidente que no llegaría a él por vías regulares. Quizá me consideraba agente de la administración anterior, fuera de su unidad de solidaridad y confianza. Alguien debía ungirme con algún olor de lealtad, y pronto.



Corrí con suerte: al día siguiente, al asistir a la reunión semanal de la junta directiva de la Administración Postal Nacional, ante la cual el presidente López, en 1974, me había nombrado su representante personal, le pregunté a otro miembro de la junta, antioqueño como el doctor Londoño, de su misma generación y clase social, si lo conocía. Efectivamente, el doctor Londoño era un “príncipe”, el viernes siguiente, durante el almuerzo al cual la junta había sido invitada, expliqué a este caballero la naturaleza del proyecto y le pregunté si él podía llamar al gerente de la Corporación y contarle mi urgencia de conseguir una entrevista con él. Estuvo de acuerdo de ponerse en contacto con el doctor Londoño, me sentí más tranquilo: por lo menos tenía “acceso redundante” al gerente de la Corporación.

A comienzos de la semana siguiente, el doctor Chotzen me contó que el problema no era la falta de fondos, puesto que había sin utilizar recursos procedentes de los proyectos de investigación que se habían cancelado. Mansilla me llamó el viernes para decirme que, en vista de que Medellín había solicitado la celebración del seminario para Marinilla, él quería tener detalles al respecto, le dije que era el primer seminario de la segunda etapa y que suponía que debía haber sido solicitado internamente, como él lo había exigido previamente. Me preguntó quién debía asistir al seminario. Le respondí que, primero, el equipo de asistencia técnica de Medellín; segundo, Nelson Cardona, el promotor encargado de Marinilla y, tercero, él mismo, para que empezara a familiarizarse con nuestra metodología. Replicó que no podía concurrir porque debía atender otros proyectos en Bogotá. Nelson podía asistir, pero solo en una fecha que no interrumpiera ninguna de las actividades que el señor Mansilla le había confiado en Bogotá. “Después de todo – agregó- el suyo es solo uno entre once proyectos”.

Luego pregunté por la suerte del proyecto. Mansilla tranquilamente, me manifestó que el proyecto tenía que proceder de acuerdo con el contrato que se había suscrito. Ello significa que “para el 21 de febrero (o sea, solo dos meses después) el equipo de investigación tenía que entregar nueve copias de informe final y resumen ejecutivo con las principales conclusiones y recomendaciones”. El seminario programado para retroalimentar los resultados a la Corporación podría celebrarse en ese momento, con la asistencia de los doctores Chotzen y García y el propio Mansilla. Si entonces así lo consideraba conveniente, se podría celebrar un nuevo contrato para poner en práctica las etapas ulteriores.

Indignado, le dije al señor Mansilla que su reacción demostraba la mala fe de su parte, porque él sabía en qué condiciones quedaría el proyecto. Le manifesté que la primera lección de comportamiento organizacional que uno aprende es que las reglas formales, generalmente de aplicación discrecional, son utilizadas como escudo cuando se quiere tomar una decisión impopular o arbitraria. Que si se tenía que cumplir con lo que él exigía, el proyecto perdería gran parte de su efecto. No solo no se efectuaría la retroalimentación de los diagnósticos tendrían que realizarse después que se entregara el informe final. El cumplir estrictamente con las formalidades del contrato y suspender las actividades del proyecto durante por lo menos otros dos meses harían necesario prolongarlo más allá de dos meses adicionales que se habían especificado en la

última propuesta de presupuesto. Según esto, cualquier demora adicional podría fácilmente invalidar el diagnóstico comunitario que se retroalimentaría a las diferentes unidades. Si el proyecto terminaba en febrero, poco podría decidirse de la efectividad de método Claco. Tuve que recordar al señor Mansilla que el objeto principal del proyecto no era cumplir con un contrato, sino aumentar la efectividad de los programas destinados al desarrollo cooperativo, también manifesté que, ante su actitud, sería muy difícil trabajar con él, en vista de la poca confianza que me inspiraba.

Ante mi reacción, Mansilla propuso que escribiera un memorando explicando la situación del proyecto y formulando nuevas propuestas al respecto. Convine en hacerlo, pero ya pensando en que debía buscar depender lo menos posible de Mansilla. Ahora no cabía duda de que no era posible confiar en él, pues no alberga interés alguno en dejar llevar a cabo el proyecto Acople.

Mansilla y el doctor Chotzen, con quien continúe trabajando a lo largo de lo que quedaba del proyecto, examinaron el borrador del memorando. Fernando me confirmó que, efectivamente, lo dicho por Mansilla había sido de exclusiva iniciativa de éste.

El memorando se refería a tres temas: primero, al estado del proyecto y los acontecimientos que habían modificado el plan inicial de actividades; segundo, el efecto de los cambios de política que se discutían en la Corporación y las alternativas que se proponía para poder hacer uso de los productos del proyecto, y tercero, las modificaciones necesarias al contrato para poder usar los productos del proyecto.

Respecto al primer tema, el memorando explicaba que el proyecto había tenido una demora inicial, en vista de la necesidad de crear una tecnología y de entrenar a los promotores en su utilización. A este respecto recalqué, citando la propuesta inicial, la necesidad de que la Corporación incorporase las destrezas desarrolladas. Por esto había sido indispensable dedicar todo el esfuerzo necesario a explicar el proyecto durante la transición a la nueva administración. “Sin embargo, este proceso no ha terminado. El equipo investigador se ha encontrado en la difícil posición de tener que explicar un problema tan complejo como es la promoción y ayuda a las cooperativas en un periodo muy reducido de tiempo”.

Los comentarios habíamos hecho anteriormente a Mansilla sobre la regionalización de la asistencia a las cooperativas y la división del trabajo con el Sena y a Superintendencia fueron reiterados en el segundo tema. Así, “quienquiera que asuma la responsabilidad de trabajar con las cooperativas, e incluso si se ejecutan las políticas propuestas, es necesario que las personas encargadas tengan los instrumentos para el diagnóstico de las cooperativas, y así decidir si pueden ser sujetos de crédito o, aun mejor, el grado de supervisión y asistencia técnica que requieren”. Con este propósito sugerí el seminario nacional que capacitara a los asesores técnicos y analistas de crédito, después de lo cual los distintos seminarios Rédico, en cada una de las cooperativas, contarían en el ámbito regional con el respaldo de personal capacitado. Esto era indispensable, pues de lo contrario la metodología quedaría sin portadores, puesto que los promotores que

habían participado en el proyecto no podrían prestar ahora sus servicios a causa de la nueva política de descentralización.

En cuanto a la renegociación del contrato, se repasó lo acordado inicialmente con la Corporación, en el sentido de que se sabía desde el comienzo que el proyecto requería financiación adicional, según se expresó en el apoyo para conseguirla con Colciencias. Aunque el proyecto sería de uso y beneficio público y permitiría una comprensión del funcionamiento de las instituciones desde donde se administran los proyectos porque consideraba que beneficiaría casi exclusivamente a la Corporación, el proyecto se había atrasado y debía prolongarse por lo menos dos meses adicionales. Pero, para ser consistentes con la teoría de intervención del proyecto, esta decisión se pospusiera hasta que se celebraran varias reuniones, o hasta después del seminario nacional que se llevaría a cabo en enero, al cual debían asistir Chorzen y Mansilla y donde se explicaría el proyecto. Es decir que se revisaría el contrato pero solo se ampliaría si, con base en lo expuesto en el seminario, se justificaba. También manifestábamos en el memorando que habíamos convenido con el doctor Chotzen en celebrar una reunión con él mismo, el doctor García, Mansilla y otros funcionarios de la Corporación, para presentar el proyecto. Después que Fernando Chorzen revisó la versión final del memorando, lo entregué inmediatamente, antes de Navidad. Dos semanas más tarde, a comienzos de 1978, se realizó con el doctor Londoño.

El gerente de la Corporación me recibió en su oficina, acompañado del doctor García, quien inició la discusión explicando el nuevo programa para las cooperativas. A fin de romper el hielo, expliqué que en la reunión yo podía optar entre ser diplomático o ir al grano. Dije que, en vista de que no tendría otra oportunidad de hablar con el gerente, me gustaría proceder de una manera franca, que pudieran interpretarse en un momento dado como descortés, por lo cual me excusaba de antemano, ya que ésta era mi única oportunidad. Anoté que los planes podían sonar bien desde el punto de vista de la Corporación, pero que estaba muy preocupado por los efectos que tendrían en las propias cooperativas. Me referí a la repercusión de las intervenciones intermitentes de los distintos institutos y a la necesidad de diagnosticar debidamente cada sistema cooperativa para desarrollar las capacidades de resolver sus propios problemas.

Después de explicaciones adicionales, el doctor Londoño comenzó a intervenir narrándonos una experiencia que había tenido en Chile, cuando actuaba como asesor internacional. En esa ocasión, él no había logrado integrar la contraparte nacional que ayudara a redactar la ley de crédito, debido a los continuos cambios de personal en las oficinas del gobierno. Cuando, finalmente, el presidente Frei lo felicitó por la ley el doctor Londoño le había tocado redactar solo, él le dijo que la ley hubiera debido ser redactada por los funcionarios chilenos no por él.

A partir de ese momento el ambiente de la reunión cambió. Yo continúe explicando el proyecto y la noción de aprendizaje social, con nuevos signos de empatía por parte del gerente. Acabamos acordando convocar una reunión de funcionarios del primer nivel de la Corporación, para explicar el proyecto, después de lo cual se llegaría a una decisión final. También acordamos con la gerente

intercambiar nuestros respectivos libros sobre cooperativas. Cuando la reunión terminó, sentí que el proyecto había vuelto a salir a flote.

Con la ayuda del doctor Chotzen se celebró la reunión acordada con los funcionarios, quienes, luego de de dos horas de presentación y discusión, acogieron favorablemente el proyecto. Mansilla me recordó ahora cómo él me había recordado desde el principio que actuara de esta forma. Con esta aprobación se revisó el presupuesto del proyecto y se adicionaron \$24.000 para pagar los gastos de viaje de los seminarios y las visitas de evaluación. El gerente acordó apoyar el proyecto en una nueva solicitud ante Colciencias, lo cual hizo en una carta que redacté, t donde se ponía de relieve la amplia acogía que tendrían los resultados del proyecto. Estos tramites fructificaron en una financiación de Colciencias, la cual, junto con el muy generoso subsidio, al darme el tiempo, la ayuda de materiales y la labor secretarial, suministrado por la universidad de los Andes, completó los recursos necesarios para terminar el proyecto.

Procedimos a programar los seminarios, e inmediatamente Mansilla comenzó a poner objeciones. Los promotores solo podrían participar en ellos si se hallaban en las correspondientes ciudades en visitas que él hubiera programado con otros propósito, pues de otra manera no haría fondos para sus viajes. El tiempo se estaba agotando, porque los seminarios solo se celebrarían si las cooperativas mismas los aprobaban, además de ser consultados por conducto del doctor García y los jefes regionales de la Corporación, dentro de la ya vigente política de descentralización. Queríamos celebrar lo más pronto posible el primer seminario de retroalimentación del diagnóstico comunitario, a fin de incorporar esta primera experiencia en los seminarios siguientes. Si continuábamos proponiendo éstos, el tiempo entre el seminario y el y la segunda medición Claco resultaría tan breve que no sería posible observar los efectos catalíticos que esperamos produjeran los seminarios. Además era indispensable que el seminario se realizara en las primeras semanas de febrero o perderíamos todo el mes, puesto que las elecciones de cámaras legislativas se realizarían el 26. Fue así como, aunque ninguno de los promotores del equipo original pudo asistir al primer seminario Rédico, logramos planear los siguientes para que asistieran, de acuerdo con el programa de Mansilla.

El doctor García envió las solicitudes de apoyo; el gerente me invito a presentar el proyecto y abogar por los seminarios en una asamblea de funcionarios en la Corporación que se celebraría el 21 de febrero, coincidentalmente enseguida del primer seminario Rédico. Allí expliqué el proyecto y gané apoyo de algunos funcionarios. El proyecto había atravesado la etapa de transición entre dos administraciones, habiendo logrado cierto compromiso interno con él. O por lo menos así lo creíamos.

## **CAPITULO 4. LOS SEMINARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO COMUNITARIO**

Cuando una estrategia educativa más extensa y proyectada específicamente para cada cooperativa pareció difícil de aplicar, nos volcamos sobre los seminarios Rédico como principal medio de intervención en las cooperativas. Esto sucedió, en buena medida, porque los promotores tenían que permanecer en Bogotá, a causa, por un lado, de las restricciones de viáticos y gastos de viaje y, por otro, a las escaramuzas de la política de descentralización. Los seminarios finalmente se convirtieron en una actividad concentrada en dos o tres días, que tenían que: a) comprometer a los miembros de las cooperativas en el análisis y soluciones de sus problemas; b) capacitar a los asesores regionales y a otros funcionarios en la metodología; c) conectar, donde fuera necesario, a los nuevos asesores técnicos con las cooperativas, y d) utilizar estos nuevos vínculos a fin de que los asesores técnicos sirvieran de soporte de soporte a las cooperativas para aquellas necesidades que se acordaran en los seminarios. Estos dos últimos objetivos eran particularmente importantes porque, en muchos casos, seguramente las cooperativas mismas tenían poca probabilidad de realizar las actividades convenidas, si no contaban con el indispensable apoyo de los asesores.

El seminario buscaba maximizar el compromiso de los miembros de las cooperativas en el análisis y solución de sus problemas mediante el uso de la metodología Claco. Lo esencial del método utilizado, como lo indica el nombre del seminario, consistía en la retroalimentación y la confrontación del diagnóstico elaborado pro nosotros para la primera medición claco. Esta metodología reflejaba la “retroalimentación de encuestas” utilizada principalmente en desarrollo organizacional (Baumgartel, 1959; Friedlander y Brown, 1974), pero también aplica en algunos esfuerzos de desarrollo comunitario (Heller y Monaham, 1977).

Antes de presentarse el diagnóstico comunitario, era necesario que los miembros aprendieran a las categorías en las cuales éste se formulaba, además de identificar distintas mezclas de tales variables en que una comunidad podría quedar clasificada. El “construir” las categorías y sus alternativas en las metes de los miembros permitiría poner su comunidad en perspectiva a ilustrar cómo su sistema social podría avanzar o retroceder. El proceso de aprendizaje permitiría, además, establecer cierto distanciamiento psicológico para observar más objetivamente su comunidad y disminuir la defensividad que era de esperar produjera el diagnóstico.

El modelo Claco debía ser entendido primero de manera cognoscitiva y luego comportamentalmente, en términos tanto de poder catalogar el comportamiento de otros como de poder representar personalmente diferentes calores de cada una de las variables. La rotulación de todo el proceso como de “aprendizaje” separaba el tono de diagnóstico de la evaluación y, al especificar los niveles alternativos de cada variable, permitía que el aprendiz identificara las

distintas direcciones en que él y su comunidad se podían mover. Intentábamos entonces construir alternativas culturales y de organización, que posiblemente no se hubieran presentado ni se hubieran considerado como alternativas, de nuevo intentando ampliar el repertorio comportamental de los distintos actores, para que, dentro de una perspectiva de libre elección, pudieran decidir entre un número de alternativas mayor del que el condicionamiento social impone continuamente.

El diagnóstico se presentaría con la descripción de los comportamientos que llevaron a una clasificación particular, junto con una invitación explícita a comprobar la validez de la clasificación dada. Las diferencias entre las calificaciones que los miembros de las comunidades se dieran y las dadas en el diagnóstico elaborado por el equipo investigador podían ser producto, ya de la falta de entendimiento de las variables por los miembros, ya de una mala interpretación o de una incompleta recolección de datos utilizados para el diagnóstico, ya de cambios que efectivamente se hubiesen producido entre la primera medición y la fecha del seminario. Una vez que en el seminario se hubiera discutido, modificado o corregido el diagnóstico, los participantes procedían a definir las principales prioridades de cambios de la comunidad deberían acometer y cómo estos cambios se reflejarían, una vez llevados a cabo, en las variables Claco. El grupo procedería entonces a reunirse para especificar la estructura organizacional interna que estos cambios requerirían y asignar responsabilidades y tareas a los grupos y comités que existiesen o se hubieran creado con tal propósito. Finalmente, el grupo analizará qué tan realistas resultaban los objetivos fijados (el ajuste de riesgos de la nlogro) y evaluaría todo el proceso del seminario. La forma ideal del seminario. La forma ideal del seminario puede verse en el cuadro N°10. Allí se esbozan la duración aproximada de las actividades, los temas a los que se refiere cada una de ellas y la metodología utilizada. Es importante anotar que cada actividad estaba estructurada en pequeños grupos de discusión, cuya composición se cambiaba frecuentemente, con el fin de dar oportunidad a diferentes miembros de exponerse a una diversidad de variables Claco. Al final del seminario, la mayoría de los participantes debía haber estado en contacto, de manera activa, más de seis veces con las variables Claco. Con esto no queremos indicar que las variables quedaran clara y uniformemente comprendidas. La posibilidad de retenerlas sin repasos ni estudio adicional es baja, lo que refuerza la necesidad de sostener un sistema de apoyo para llevar a cabo estas actividades de aprendizaje.

El programa presentado en el cuadro N°10 es verdaderamente ideal, ya que en ninguno de los seminarios que se llevaron a cabo se lograron utilizar todos los componentes, la mayoría de las veces por carencia de tiempo. La pura logística de los seminarios y la incapacidad de los participantes de dedicarle tanto tiempo y la incapacidad de los participantes de dedicarle tanto tiempo a éste hizo necesario eliminar diferentes actividades, a menudo en perjuicio de los resultados esperados del seminario. Algunas de estas limitaciones se describirán para cada caso.

Se programaron cuatro seminarios: Marinilla, Empresa Comunitaria de Pasacaballos, Coopromuebles y Asociación de Artesanos de Norte de Santander. Para Belén no se trazó una

estrategia específica, aunque esperábamos llegar a estas comunidades por conducto de los promotores regionales que asistirán al seminario de Coopromuebles. Se esperaba asimismo un efecto semejante de Membrillal con el seminario en Pasacaballos. Para la Unidad Industrial Cooperativa realizamos dos sesiones de trabajo, una para explicar las variables y la otra para leer y discutir el diagnóstico. En esa discusión pudimos registrar las quejas acerca de la falta de atención, especialmente respecto a la ayuda crediticia de que venía adoleciendo la Corporación. Parecía que la Unidad ya no era tan importante para la Corporación como antes.

## **CUADRO N°10**

### **FORMATO IDEAL DE SEMINARIO DE RETROALIMENTACION DEL DIAGNOSTICO COMUNITARIO**

**Objetivos:** Desarrollar en la comunidad aptitudes para diagnosticar sus problemas de gestión y manejar el proceso de resolverlos.

**Horarios:** El diseño final requiere un mínimo de dieciocho (18) horas de actividades, lo cual, en términos de los descansos necesarios y de las demoras en comenzar por tardanza de los asistentes, hace necesario programar las actividades durante un mínimo de treinta (30) días.

**Participantes:** El número ideal de participantes es de treinta y cinco personas (35). Conviene que asistan personas de mayor nivel educativo que el de los miembros de las cooperativas (asesores, etc.), pues sirven para facilitar la explicación de los diferentes aspectos en las discusiones en pequeños grupos. Sin embargo, éstos no deben superar el treinta por ciento (30%) del total de participantes. Cuando los participantes constituyen menos del óptimo, es necesario ajustar los grupos. Cuando los participantes son menos de dieciocho (18) personas, el seminario se dificulta considerablemente, especialmente por no ser suficiente el número de personas para la “traducción” de las variables y la representación de papeles.

TEMA		METODOLOGIA
HORA		
0:00	Contrato psicológico: expectativas y objetivos.	
1:30	Introducción a los conceptos de contenido y proceso.	Ejercicio de colaboración.
2:30	Conceptos de desarrollo comunitario, aprendizaje social y diagnóstico comunitario: estudio de dimensiones y variable Claco.	Conferencia. El grupo se divide en tríos y “traduce” a otro trío un grupo de variables y viceversa, hasta que cada trío haya explicado la mitad de las variables y le hayan explicado la otra mitad.
6:00	Desarrollo de habilidades de observación: Preparación para la representación de papeles.	División entre actores y observadores. Estos, conformados en nuevos tríos, estudian sus nuevas variables y crean ejemplos sobre las diferentes calificaciones de cada variable. Los actores se preparan a representar sus papeles.
7:30	Desarrollo de habilidades de diagnóstico.	Representación de papeles.
8:30	Análisis de la representación de papeles.	Los tríos describen cómo y por qué se da la calificación en cada variable de las que se les han asignado. Énfasis en la observación de comportamientos concretos.
10:30	Retroalimentación del diagnóstico comunitario.	
11:30	Discusión del diagnóstico comunitario.	Nuevos tríos y variables se asignan; se lee el diagnóstico.
13:30	Selección de prioridades y plan de acción.	Cada grupo discute el diagnóstico, su precisión y, si considera necesario, los cambios que hay que introducir. Los miembros presentan luego los cambios al grupo, para su discusión.
14:30		En tres grupos grandes, los miembros establecen prioridades para el desarrollo de su cooperativa y algunos planes de acción tentativos para lograrlo.
15:30	Evaluación de plan de acción en términos de aprendizaje social.	Los grupos plantean sus ideas, y las superposiciones entre los distintos planes se analizan hasta alcanzar un consenso. Se crea una estructura para realizar estas tareas y se asignan personas a comités de su gusto.
17:00	Evaluación y anotaciones generales.	División en pequeños grupos y discusión por variables.

## Marinilla

A este primer seminario asistieron quince miembros y tres asesores técnicos y analistas de crédito de la oficina regional de Antioquia, de quienes recibimos gran apoyo y con quienes habíamos



establecido una excelente relación desde nuestra primera visita. A varios de los participantes les fue imposible asistir a todo el certamen, pues tenían que trabajar o cumplir sus obligaciones familiares. El presidente no pudo participar porque debía atender varios asuntos relacionados con la “Ciudadela”, entre ellos la encarcelación del antiguo contralor de la junta y del para entonces fugitivo fundador y expresidente. Desde nuestra primera visita la comunidad había quedado prácticamente paralizada aunque se estaban aclarando las finanzas y la contabilidad. Las actividades comunitarias se habían suspendido por entero, y todo el mundo esperaba con gran temor malas noticias adicionales. En el seminario la comunidad señaló esas dificultades y analizó el estado de la “ciudadela”.

El presidente llegó a la última sesión, en la mañana del domingo, cuando, entre otros temas, se estaban discutiendo las variables de los mecanismos de acceso. Esto pareció tocar una cuerda sensible en él, pues reaccionó fuertemente. Para tratar de hacerle entrar en razón, explique los conceptos de representante, la obligación de dar cuentas en público y la dinámica de la política clientelista, especialmente porque en el diagnóstico se aludía a que ninguno de los presidentes eran “representantes” por haber solicitado apoyo para políticos de la región (uno liberal, el otro conservador). Los miembros minimizaron la repercusión de este incidente, y cuando todo el mundo convino en que no había habido recientemente ninguna inducción politiquera en el conjunto artesanal, el tema se dejó de lado. El presidente también explicó por qué los libros de contabilidad no podrían darse a conocimiento público en esa fecha, en vista de la ignorancia de los acontecimientos reales, que él estaba tratando de clarificar.

El tema en discusión realmente no se clarificó, puesto que parecía que algo no casaba; solo mucho después, en la tranquilidad de la reflexión, logré encontrarle sentido a esta aparente contradicción. Parecía que el solo contacto con los políticos manchaba la legitimidad de un “representante”. Ello probablemente estaba relacionado con la imposibilidad de que un “representante autónomo” pudiera existir en la estructura política colombiana, donde la gente es elegida con lista decididas de antemano, elaboradas en privado y, en vista de la incrustación que esta estructura mantiene, impide cualquier representación autónoma, ideológica o de intereses, salvo que sea puramente clientelista. Por esto, en esta ocasión, la única alternativa para introducir política no clientelista era “excluyendo la política”. Pero las implicaciones teóricas del fenómeno que allí alcanzamos a detectar en toda su contradicción solo las extraeremos en los capítulos finales.

Una vez que se establecieron las prioridades para la “Ciudadela” y que se determinó la necesidad de lograr una mayor participación de los miembros en la ejecución de las actividades que la junta no podía asumir, se constituyeron tres comités y se nombraron sus miembros. Estos debían tratar los temas de bienestar de la comunidad: higiene, salud y atención infantil; que comprendía actividades culturales, cursos y una mayor divulgación y estudio de las variables Claco y, finalmente, el comité de artesanías, que debía ayudar a fundar talleres y capacitar a nuevos

miembros en la producción de artesanías y tratar de resolver, quizá por medio de un almacén comunal, el mercadeo de las piezas que se estaban produciendo.

Como actividad inmediata, los asesores técnicos de la Corporación empezaron a adelantar un estudio sobre los talleres existentes y las necesidades en materia de crédito e impuestos, y planearon un seminario sobre procesos de grupo y gerencia, con miras a impulsar estas actividades. En este seminario se utilizó el manual original de Claco, del cual se elaboró luego una versión explicativa con ejemplos, más adecuada para fines didácticos. Con la experiencia de este seminario, fue posible aprovechar para buscar comprometer a otros jefes regionales en la realización de los demás seminarios.

## Cartagena

El siguiente se efectuó en las oficinas comerciales de la Zona Franca de Cartagena. Asistieron el jefe regional de la Corporación, el presidente y el vicepresidente de la empresa Comunitaria, dos de las trabajadoras sociales de la Zona con quienes habíamos tenido contacto en la primera visita, Javier Castro, miembro de nuestro equipo original de promotores, y tres voluntarios del Cuerpo de Paz, quienes estaban ahora vinculados con el proyecto de desarrollo social de la Zona. Mansilla, que había sido “programador” para este seminario, se excusó porque tenía que ir a Pasto a una visita, la cual, según supimos más adelante, no realizó.

Los tres voluntarios del Cuerpo de Paz eran Elías Alonso, exitoso empresario chicano, que se había retirado de sus negocios para dedicarse a proyectos de tipo social, su esposa y un experto contador. Ellos estaban ahora trabajando directamente con la Empresa y, según pudimos colegir por la reacción de Javier, habían resultado claves para la supervivencia de la misma.

El seminario tuvo un comienzo difícil, puesto que la primera sesión, celebrada en la tarde del viernes 11 de marzo de 1978, debía realizarse en instalaciones totalmente inapropiadas para el propósito. Varios participantes anunciaron que no podrían asistir sino esa tarde, y otros solamente a la sesión del domingo. Esto dejaba poco tiempo disponible, así que decidí acelerar el proceso, cancelando el juego de papeles. Sabía que con esto corría el riesgo de que al presentar el diagnóstico no tuviera suficiente “distancia” para procesarlo. Y efectivamente, así sucedió. Mientras leía el diagnóstico llegué a una parte donde, en una nota de pie de página, se leía:

“las razones para la demora en la construcción del parque industrial no están claras. Algunas de las mencionadas son la austeridad nacional o la imposibilidad de disponer de fondos. Sin embargo, este proyecto está patrocinado por el hermano de un político regional, el mismo que vimos actuar en Membrillal. La posibilidad de un **timing** adecuado para la construcción del parque en el año inmediatamente anterior a las elecciones, en una región donde se utilizan inducciones materiales concretas para votar, no constituye un ‘efecto funcional’ que puede descartarse como razón de la demora”

Inmediatamente Elías Alonso, el Cuerpo de Paz, levantó la mano. No lograba comprender cómo un “científico serio” podía escribir cosas tan calumniosas respecto al gerente de la Zona. Esto mostraba claramente las intenciones maliciosas de la Corporación. Se preguntaba cómo era posible que este proyecto de desarrollo social pudiese culminar en algo positivo, cuando todo el mundo, incluso personas que se suponía eran profesionales, formulaban acusaciones sin ningún fundamento.

Aunque sorprendió ante vigorosa reacción, reconocí mi imprudencia al haber escrito tales aseveraciones, pero insistí en que, en realidad, todo el diagnóstico debía ser probado y corregido. El asunto se reducía a una nota de pie de página que, probablemente a estas alturas, nadie había leído. Elías se negó a cambiar de posición hasta que se le prometiera suprimir el comentario en cada una de las copias del diagnóstico. Según me confesó más tarde Elías, él había recogido todas las copias, con excepción de una.

A medida que avanzaban los debates sobre el diagnóstico, se nos informó que la empresa había estado al borde del cierre hasta cuando Elías había llegado en noviembre. Los “anticipos”, la forma como en la cooperativa se llamaban a los salarios, se habían suspendido. Elías se había tenido que dedicar a resolver las apremiantes realidades económicas de la empresa. Había eliminado todos los comités, centralizado la administración y la autoridad, y pasado a utilizar sus palancas en la Zona para conseguir contratos de bloques de construcción, esto se reflejó en los cambios en las variables Claco: se disminuyeron las variables de toma de decisiones y autoadministración y se aumentaron las de efectividad económica.

A medida que proseguimos se vio claramente que, aunque su manera de actuar era la más apropiada, la centralización había hecho pagar un precio alto en aprendizaje social, dilema típico de la etapa de iniciación. Me pidieron una explicación, que procedí a dar. Las etapas de modelo parecían ayudar a los miembros del Cuerpo de Paz a comprender mejor lo que había sucedido y la labor que debían desempeñar. En la última parte del seminario, a pesar de que no se trazó un plan específico con este fin, los promotores indicaron la necesidad de reanudar la etapa de transición y de ampliar la explicación a los miembros, acerca de las decisiones y la administración, si lo permitía la supervivencia de la empresa.

El siguiente seminario Rédico debía celebrarse en Pasto con los miembros de Coopromuebles, pero estaban en época de elección para integrar la junta, y más adelante no pudimos comunicarnos con el funcionario regional, que salió de vacaciones.

## Cúcuta

Para este seminario se había programado que Nelson Cardona viniera con nosotros. Cuando llame al señor Mansilla para averiguar al respecto, me manifestó que no había fondos para el viaje. Si yo insistía, tendría que elaborar un memorando explicando por qué era necesario, a fin de que el

gerente lo aprobara personalmente. El trámite tardaría por lo menos una semana, cuando ya habría pasado la fecha original fijada para el seminario. Llame al doctor García, a quien expliqué la situación y la actitud de Mansilla. Luego de breve consulta, aprobó los gastos. Al llegar al aeropuerto nos encontramos con que todos los vuelos a Cúcuta se habían cancelado, y el seminario debió posponerse hasta la semana siguiente. Por ello solo asistieron a él doce artesanos.

El funcionario regional de la Corporación había invitado a miembros de otros grupos y a los asesores del Programa de Desarrollo Urbano del Sena. El seminario transcurría muy bien. Pasada la representación del juego de papeles, cuando estábamos codificando la actuación con las variables Claco, uno de los pequeños grupos de observadores dio una calificación injustificadamente negativa a las variables que se les habían asignado. Interrogados sobre qué había llevado a tal calificación, replicaron con un análisis claramente parcializado, que fue necesario confrontar. Finalmente reconocieron que la calificación se había debido a que uno de los promotores, el mismo que anteriormente había descuidado sus obligaciones con la Asociación, había decidido “castigar” a los artesanos por medio de las calificaciones. Este hecho, y otros que ocurrieron más adelante, indicaron claramente que el Sena carecía en ese momento de un método para evaluar la eficacia de sus programas de desarrollo social y de una teoría sobre la manera de hacerlo. En vista del limitado número de artesanos presentes y de la posición tomada por algunos de los promotores del Sena, el diagnóstico se discutió en una atmósfera defensiva. Incluso así, se registraron progresos en la autoadministración y los mecanismos de acceso porque, después de nuestra primera visita, el hasta entonces presidente permanente había renunciado y el vicepresidente había asumido la dirección de la Asociación.

Finalmente el grupo estableció prioridades, nombró comités y se llegó a un acuerdo de colaboración y apoyo mutuos entre el Sena y la Corporación. Se decidió fundar la Cooperativa de Ahorro y Préstamos y, a medida que se crearan aptitudes administrativas, se le confiaran a la Asociación nuevas tareas. De nuevo se patentizó la necesidad de contar con información muy precisa acerca de los distintos tipos de cooperativas, para la cual afortunadamente contábamos en esa ocasión con la ayuda de Nelson.

Después del seminario los artesanos nos invitaron a una reunión, en la cual confesaron no poder discutir francamente ciertos problemas en presencia de los promotores del Sena. A la hora del almuerzo nos dieron un tratamiento intensivo de “mediadores” y nos pidieron que interpusiéramos nuestra influencia para que se les traspasara un edificio público, entonces sin uso, a fin de instalar allí su almacén comunal de artesanías. Insistí en que ellos debían desarrollar su mecanismo autónomo de mediación, pero prometimos ayudarles una vez que hubieran cumplido con su parte, enviándonos copias de las cartas que habían dirigido a altos funcionarios del gobierno. Nunca recibimos respuesta.

## **CAPITULO 5. LAS COOPERATIVAS EN LA SEGUNDA MEDICION Y EL PATRON DE CAMBIO EN LAS VARIABLES CLACO**

En mayo de 1978 visitamos las comunidades, con la misión de medir de nuevo las variables Claco y registrar los acontecimientos en las cooperativas desde la perspectiva del influjo ejercido por la Corporación, para supervisar los planes establecidos en los Rédicos y, si era posible, medir el efecto de los sentimientos. Esperábamos entrevistar a diversas personas, incluso a aquellas que no hubieran participado en los seminarios. Los datos que fuimos recogiendo a lo largo de este proceso nos llevaron a buscar, ya cuando el proyecto terminaba, claves diferentes que explicaran la dinámica de la Corporación. Para relacionar lo que fuimos encontrando, expondremos los resultados en el orden cronológico en que aparecieron. Más adelante presentaremos el patrón general de cambio de las variables y su significado. El resultado por comunidades se ofrece en el Apéndice 4. En el capítulo posterior intentaremos aclarar y encontrarles sentido a los hechos que registramos.

### **ANTIOQUIA**

#### **La “ciudadela” Artesanal de Marinilla**

En la “ciudadela”, el presidente había proseguido clarificando el estado económico del conjunto y había encontrado una faltante de cuatro millones. Por tal razón se estaba persiguiendo al antiguo presidente para encarcelarlo. En vista del desfalco, los residentes de habían visto obligados a prolongar el pago de las cuotas mensuales de sus casas por un año adicional. Sin embargo, el proyecto de construcción proseguía, y treinta y seis familias se habían mudado a vivir al conjunto artesanal. Todavía estaban pendientes algunas solicitudes, pero el día de nuestra visita los funcionarios del ICT le contaron al presidente que el proyecto había sido refinanciado por una suma que garantizaba comunicarles a los residentes la noticia, pues quería aprovechar la incertidumbre que se mantenía para hacer retirar la “ciudadela” a algunos “no artesanos”. El presidente fomentaba el temor y la inquietud de los miembros recordándoles constantemente que los acreedores podían embargar en cualquier momento las casas. Luego de continuas demandas para que presentara a la comunidad los libros de contabilidad, se comprometido a hacerlo dentro de un mes, junto con la declaración de renta de la “Ciudadela”.

La incertidumbre y el miedo habían fragmentando internamente a la comunidad. Los jefes de los comités establecidos en el seminario habían realizado varias actividades pero los propios comités no se habían reunido, y era escaso el apoyo que les prestaban tanto el presidente como la comunidad. La jefa de comité de educación quería fundar una biblioteca comunal y había

gestionado ante Colcultura una donación de libros. Había realizado un exitoso concurso de lectura para los niños y solicitado al presidente una sede para el Centro Cultural, sin que se llegara a decisión alguna. Su desanimo crecía por tener que adelantar todas estas iniciativas sola. La jefa de bienestar comunitario también había averiguado de Bienes Familiar sobre cómo establecer una guardería en el conjunto artesanal, pero parecía no hacer suficientes niños para ello, aunque, a decir verdad, con la llegada de las nuevas familias no se sabía con precisión cuántos niños residían allí. Tal actividad la había realizado por su propia iniciativa, aun contra la voluntad del esposo, quien le pedía que no se inmiscuyera en los asuntos de los demás. Por otra parte, algo también se había hecho para recolectar las basuras. Al final de nuestra visita y en presencia del presidente y del doctor Francisco Vásquez, director de asistencia técnica de la regional de la Corporación, convocamos una reunión destinada a repasar lo acordado en el seminario. Aunque después del seminario se había dictado otro curso de dinámica de grupos, era obvio que la comunidad aún adolecía de grandes deficiencias en este sentido. Cuando examinamos las relaciones, los problemas comenzaron a aflorar, pero sin que nadie aportara ideas sobre la forma de resolverlos o sobre cómo establecer prioridades y responsabilidades. Los propios miembros manifestaron que las actividades habían llegado a su nivel más bajo. De todos modos se eligió un nuevo jefe de comité de artesanías, con quien el presidente prometió colaborar.

Se nos informó que de la Corporación vendrían a estudiar las necesidades de crédito, que ya no podría otorgarse colectivamente sino de manera individual. Si bien la “Ciudadela” había presentado una garantía conjunta, ahora se requería que ésta tuviera carácter personal, pues “no se disponía de dinero para conceder créditos a la comunidad”.

El presidente hizo hincapié en la necesidad de abrir nuevos talleres, y el elegido para dirigir el comité de artesanos se ofreció a colaborar en las gestiones de crédito ante la Corporación, donde se les había atendido con deferencia. Terminamos la reunión no sin cierto optimismo.

Ya regresamos a Medellín, el presidente expresó grandes esperanzas en el futuro del conjunto artesanal. Recalamos la necesidad de hacer públicos los problemas de la comunidad y de comprometerla en la solución de los mismos. En medio de su entusiasmo, al presidente se le escapó cómo la “Ciudadela” había venido haciendo excelentes negocios, al vender algunas casas por un precio superior. Aunque las respuestas que dio a nuestras sorprendidas preguntas fueron ambiguas, desistimos de ir más allá. Posteriormente, el doctor Vásquez nos explicó mejor: la carretera principal que conducía a “Ciudadela” había sido desviada para que fuere a terminar enfrente del restaurante del presidente. Por ello, el doctor Vásquez había pedido al ICT que supervisara más estrechamente el proyecto, pero éste se contentaba con recuperar las pérdidas acumuladas en el conjunto de viviendas. El doctor Vásquez sabía perfectamente que la “ciudadela” necesitaba mayor supervisión y ayuda. Por el contrario, el nuevo jefe regional y “el programa de Asistencia Técnica” no estaban interesados.

Los asesores técnicos que venían trabajando con el doctor Vásquez habían, o renunciado en medio de la frustración, o solicitado traslado a otras funciones. Me contó que en el Congreso Nacional de Asesores Técnicos de la Corporación, celebrado en abril, se habían establecido nuevos programas. Aunque había intentado discutirlos a la luz de sus experiencias, se encontró en solitaria minoría, pues casi todos los asesores eran nuevos en sus cargos y estaban únicamente “recibiendo instrucciones” sobre cómo desempeñar un papel que desconocían. El doctor Vásquez notó en tal convención la ausencia del Departamento de Cooperativas. Allí no se mencionó idea o programa alguno respecto de ellas.

### **La Unidad Industrial Cooperativa**

Encontramos la cooperativa en un activo proceso de crecimiento. En las oficinas de la Corporación hallamos al doctor Marulanda, quien, junto con representantes de las cooperativas de tipógrafos y panaderos, estaba celebrando una reunión con delegados de la Superintendencia del ramo para discutir asuntos relacionados con la Federación Nacional de Cooperativas Industriales. Oímos más adelante los planes sobre la realización del segundo congreso nacional que consolidaría la Federación. Ello confirmaba nuestra hipótesis respecto a cómo, una vez que se lograra participación y supervivencia permanente en la base, surgirían los mecanismos secundarios de acceso autónomo. La Unidad se había, además, afiliado a la Asociación Nacional de Industriales y a Financiacoop y estaba considerando utilizar los seguros de La Equidad.

La maduración también se expresaba en los nuevos objetivos que se proponían para aumentar las ganancias de la cooperativa misma. La cohesión interna era grande. Se habían elegido nuevos integrantes de la junta, entre ellos profesionales. El número de miembros pasaba ahora de sesenta y tres, comparados con los cuarenta y nueve que encontramos en nuestra primera visita.

Era visible el aprendizaje respecto al objetivo de producción compartida, pues los socios ya solicitaban adelantos a los contratistas y se hacía una clara división de tareas y responsabilidades entre los que participaban en cada proyecto. Habían logrado utilizar el repertorio colectivo de conocimientos técnicos en la fabricación de un piñón de acero de dos metros de diámetro, que requiere un complejo proceso de templado en caliente para las superficies de trabajo de cada uno de los engranajes. Ni las mejores dotadas fábricas colombianas se habían comprometido a manufacturar piezas tan complejas.

Amplia era la satisfacción entre los miembros: “Esto es una gran cosa para los que quieren prosperar. Antes trabajaban en un taller donde ni siquiera tenían agua y donde el contador no hacía nada. Aquí la contabilidad y declaraciones de renta se llevaban bien y tengo los servicios necesarios para el funcionamiento de mi planta. Cada día es mejor”.

Entre las nuevas metas se contaban la renovación del parque industrial, la importación colectiva de maquinaria china y la compra de la bodega donde ahora funcionaba la cafetería, administrada por la cooperativa. Para ello se había solicitado a Financiacoop un crédito por cuatro millones.

Los atrasos en los pagos habían disminuido considerablemente. Mediante distintos arreglos financieros, el gerente buscaba darle mayores ingresos y crecimiento a la Unidad. Por ejemplo, el programa de contabilidad estaba financiado por un préstamo de aproximadamente cuatro millones de peso a diez años, que el gerente quería que los miembros le pagaran a la Unidad en tres, de tal manera que ella los pudiera utilizar por otros siete. El compromiso de los miembros anotó el doctor Marulanda, se pudo comprobar cuando Financiacoop pidió garantías para uno de los préstamos, y los socios ofrecieron sus firmas para respaldar más del doble de lo pedido.

Lo relato no indica una utópica situación “libre de conflictos”. Los constructores de parque les habían quitado un lote comunal. Se encontraban en desventaja con la “gran industria” porque les arrebatava los obreros ya capacitados. Las relaciones con don Ramón, presidente de Asimecol, se habían agrietado porque éste quería imprimirle un rumbo distinto a la Asociación. Pero el proyecto parecía ya ser un éxito autosostenido.

## NARIÑO

### Coopromuebles

Coopromuebles nos causó bastante sorpresa, pues era la cooperativa que más había progresado desde nuestra primera visita. Aunque la entidad conservaba el rasgo de definir todo en términos de ganadores y perdedores, habían avanzado tanto en su capacidad organizativa con respecto a su efectividad económica. Funcionaba independientemente de cualquier institución, incluso de la Corporación, con la cual se habían enfriado las relaciones hasta el punto del congelamiento.

En el año pasado la junta, ahora presidida por Julián Guerrero, se había centrado en operar el almacén con criterios estrictamente comerciales. Con esta política, continuada por la nueva administración, se pagaron las pérdidas de los años anteriores. A la sazón la cooperativa ganaba diez por ciento sobre las ventas de muebles dejados en consignación, aumentando el margen cuando ella compraba al contado los productos de sus miembros. El capital del trabajo se lograba incrementar si se demoraba levemente el pago de los muebles vendidos. El contador, inicialmente contratado con subsidios de la Corporación, se había convertido en gerente de tiempo completo. El había aumentado las ventas de manera metódica y sistemática: en 1977 equivalieron a \$900.000, suma que la cooperativa ya había alcanzado en mayo de 1978, cuando la visitamos. Un sistema de contabilidad estricto permitió establecer un manejo financiero claro, que se reflejaba en el buen crédito que ahora disfrutaba la cooperativa con los bancos. El Banco Popular le permitía sobregirarse hasta \$300.000, cuando antes le había cancelado la cuenta. El gerente tenía varias ideas en mente para aumentar las ventas y quería nombrar un subgerente para viajar él en busca de nuevos contratos. Sin embargo, afrontaba cierta oposición, porque se temía que pudiera ganar demasiado dinero.



Tal actitud constituía un signo adicional de la presidencia de las continuadas concepciones de “ suma-cero” y conflicto de intereses, aunque por lo menos la actitud la consideraban ya varios miembros como un problema. Un grupo se quejaba porque los contratos se otorgaban siempre a otras personas; sin embargo, tampoco los tomaba cuando se los ofrecían a él. La renovación de la junta suscito acaloradas acusaciones ente los miembros entrantes y los salientes, llegándose inclusive a cuestionar la legalidad de la elección, hasta cuando la Superintendencia emitió un fallo definitivo.

Algunos de los miembros más conflictivos habían sido invitados a renunciar, lo cual hicieron. Aunque existen tres cliques, éstas habían aprendido a utilizar los diferentes puestos de la entidad para mantener la responsabilidad pública de la gerencia. El acceso a las instituciones era directo: un préstamo del Banco Popular para capital de trabajo estaba casi listo, con las correspondientes garantías firmadas por el revisor fiscal.

Las relaciones con la Corporación se habían roto después de varios problemas, algunos de ellos manifiestos desde nuestra primera reunión. Marino no había cumplido con la promesa de administrar la cooperativa. El subsidio del contador, prometido por la Corporación, había sido suspendido retroactivamente en diciembre, cuando el oficial local anunció que solo lo pagaría hasta el anterior mes de agosto. Varias eran las acusaciones que se cruzaban, y el director regional temía que con la nueva junta se reiniciara la politiquería.

En esta visita reiteramos nuestro ofrecimiento para realizar el Rédico. Aunque la junta había recibido nuestra carta, no se sabía quién pagaría los gastos de hospedaje de los miembros, quienes no tenían claridad sobre los objetivos seminario. Escribimos una carta reiterando la necesidad de realizar el seminario antes de junio, la cual no fue contestada.

### **La comunidad de Belén**

Los cambios registrados evolucionaron alrededor de tres hechos: la importación de una maquina abridora de cueros, la visita de Proexpo para promover la creación de una cooperativa de mercadeo y el deterioro de productos de cuero por el cierre de importaciones de este renglón en Estados Unidos.

La maquina había sido traída al país por una compañía que formaron tres artesanos, y prestaban el servicio de abertura por cuarenta pesos, en comparación con los sesenta que cobraban en la región. Esto ocasiono que se dispusiera de una cantidad mayor de cuero para trabajar, lamentablemente los precios de las manufacturas de este material habían caído, a causa de que, al cerrarse las exportaciones, los productores orientados al comercio externo comenzaron a vender en el mercado nacional, saturándolo. Artesanías de Colombia, además, había capacitado a esta labor a operarios de diferentes partes del país.

La situación del mercado aguzó el oído de los artesanos de Belén a una propuesta de una delegación de Proexpo, uno de los principales socios de la Corporación. Más adelante me entere de que Proexpo consideraba las cooperativas como una estrategia importante para llegar a pequeño productores de artículos de exportación y estaba promoviendo a escala nacional esta “nueva idea”. Proexpo no consideraba necesario aprender de la experiencia de la Corporación, aun si sus oficinas centrales quedaban en el mismo edificio en Bogotá.

La delegación había llegado a Belén para hablar de una cooperativa de mercadeo. Durante las entrevistas que realizamos escuchamos conceptos independientes, convergentes y frecuentemente entusiastas sobre la nueva cooperativa: “Crearemos primera una asociación y luego una cooperativa”, “primero tendremos un curso de cooperativas, luego obtendremos la licencia y luego haremos el primer negocio”. La cooperativa necesitaba un mínimo de cinco millones como capital de trabajo pero, al igual que en la primera visita no era del todo claro como con cuanto contribuirían los artesanos a él, con lo cual reforzaban la idea de que ese capital era una especie de regalo. Aunque los artesanos podían ahora identificar los servicios que prestaban las distintas instituciones, la actitud podía resumirse en que “vienen, hacen promesas y nada mas”.

El programa de asistencia técnica de la Corporación había cesado desde el retiro, ocho meses antes, del asesor, funcionario que no había sido remplazado. Aun así, la Corporación había otorgado crédito a varios miembros. De regreso de Belén, el jefe regional de la Corporación nos contó que “para Proexpo resultaba menos costoso comprar los artículos en Pasto que en Belén”. Cuando le preguntamos por qué Coopromuebles había solicitado un préstamo al Banco Popular y por qué la Corporación había exigido nuevas garantías, nos contestó, casi sin darse cuenta, que “inclusive si no se hubieran pedido más garantías, ¿de dónde vendrían los fondos?”. Para mis adentros me pregunté si ello podía significar que la Corporación ya no disponía de recursos para crédito comunitario.

## **EL AMBITO DE INFLUENCIA DE LA ZONA FRANCA**

Como se recordará, las que vinieron a ser consideradas como acusaciones de clientelismo durante el seminario Rédico, habían suscitado airadas reacciones de los voluntarios del Cuerpo de Paz. Pero ciertos hechos que anotábamos y algunos elementos analíticos que les entregamos, los llevaron a averiguar más con respecto a lo que sucedía en la Zona. Lo que descubrieron fue la medida en que los proyectos de la Zona se estaban aprovechando para obligar a los habitantes de Pasacaballos a votar por León Trujillo Vélez, el hermano del gerente de la Zona, especialmente por medio de las intrigas de doña Ester de Albear, directora del departamento social de la Zona.

La zona había ido destruyendo, incluso desde antes de nuestra primera visita, todos los mecanismo independientes de acceso con que se contaba en Pasacaballos. En aquel entonces, a

un sacerdote que trabajaba en Pasacaballos se le había arrestado bajo la sindicación de “estar suministrando armas a las guerrillas comunistas”. Se nos informó que con esa operación se había tratado de ocultar que el sacerdote no había querido entregar unas cintas, grabas por él, sobre la manera como los pasacaballeros eran forzados a votar. Las cintas fueron confiscadas y destruidas, y al sacerdote se le libero seis meses después.

Durante las elecciones parlamentarias de febrero de 1978 la señora de Albear estuvo involucrada en lo que parecía un fraude electoral. Se le acusaba de hacer intentado cambiar unos votos en una de las mesas electorales. El resultado de esta acusación formal, que debían definir los tribunales electorales, nunca la conocimos. La señora de Albear había también intentado forzar, bajo amenazas de despido, a los trabajadores del Caip a que votaran por Trujillo Vélez. Incluso llegó a pedir a la jefa de ellas que las despidieran pero ésta se negó.

La promesa de puestos en el parque industrial, imposible de cumplir en menos de dos años, se usó, sin embargo, descaradamente con propósitos clientelistas: la señora de Albear había reunido más de mil solicitudes de trabajo durante los años anteriores. La lista de los números de las cédulas de ciudadanía de estas personas se utilizó para recoger tales documentos semanas antes de las elecciones. A quienes no los entregaron se les incluyó en la lista negra para no darles empleo en el futuro. El día de las elecciones, a cada uno se le dio un voto, la cédula de ciudadanía, una libra de arroz y un machete. Trujillo fue elegido.

Después de la acusación de fraude electoral, el gerente de la Zona ordenó a la señora de Albear alejarse de Pasacaballos hasta que “se enfriaran las cosas”. El seminario Rédico se llevó a efecto. Elías, el voluntario del cuerpo de paz, comentó algo al director de la Zona respecto a lo sucedido en el seminario, tranquilizándolo para que no prestara mucha atención a las críticas implícitas. Cuando todo parecía haberse estabilizado, la señora de Albear leyó la única copia del diagnóstico que había sido retenida por uno de los promotores, y el escándalo volvió a estallar. Hubo reuniones de algunos concejales de Cartagena. La señora de Albear se lanzó a la caza de espías, porque consideraba que el diagnóstico contenía hechos que habían ocurrido después de nuestra primera visita. Al promotor de la Corporación, “un comunista del Moir”, se usó como cabeza de turco. Los integrantes del Cuerpo de Paz, que habían venido informándose sobre el “compromiso social” de la Zona, fueron amenazados en un principio; más adelante dejaron de trabajar directamente en el departamento social, por un lado para evitar que se les acusara de intervención “imperialista” en los asuntos internos del país; por otro lado, para no participar en la “destrucción de Pasacaballos”.<sup>8</sup> Las afirmaciones contenidas en el diagnóstico eran muy peligrosas en ese momento, porque se estaban celebrando conversaciones críticas con el Banco Mundial. Aunque nada de lo relacionado con este incidente tuvo repercusiones serias, el banco hubiera podido darse cuenta de que el compromiso social de la Zona era nulo: aunque el banco ofreció

---

<sup>8</sup> Una de las costumbres más grotescas que observamos en esta región eran los rótulos que se colocaban a cada esfuerzo de cambio social, para neutralizarlo. Su los agentes de cambio eran extranjeros –estadounidenses o europeos-, se les calificaba de “imperialistas”. Si eran colombianos, se les tildaba de “comunistas”. Me pregunto: entonces, ¿cómo deberían llamarse a los Trujillo Vélez y a las de Albear: ¿“patriotas”, ¿“líderes”?

financiar el sesenta por ciento de los edificios del Sena donde se capacitaría la mano de obra, y un porcentaje aún mayor del equipo didáctico que se utilizaría allí, la oferta no fue aceptada. Quizá por esta razón, aunque nunca se supo a ciencia cierta si por solicitud del banco, más adelante el programa de desarrollo social pasó a ser manejado por la Corporación de Desarrollo Social del Norte de Bolívar, próxima entonces a crearse.

### **La comunidad de Pasacaballos**

Las presiones de la Zona Franca se sintieron y resintieron drásticamente en Pasacaballos. La gente allí estaba acostumbrada a las inducciones materiales directas de los políticos en épocas preelectorales. Pero ahora experimentaba las acciones de la Zona con un nuevo sentido de explotación, arrinconada por la desaparición de caminos alternativos de acceso. Adolfo, en el enlace del grupo de pescadores con el mundo exterior, había perdido contacto con sus patrocinadores holandeses, y el político a quien había respaldo había sido asesinado. El jefe del grupo de pescadores declaró: “Estábamos en la organización porque Adolfo no hizo lideres. Lo que recibíamos lo guardábamos con cuidado. Ahora se nos dice comunistas. Yo no he visto nada parecido a eso, ni nunca he visto que Adolfo nos quiera obligar a nada. Yo soy liberal y voté por el que mataron (que era conservador) porque me parecía democrático”. Otro pasacaballero dijo: “La Zona Franca no está haciendo nada por nosotros. Lo que quieren hacer es mandarnos. Somos independientes y no queremos votar por lo que no es bueno para nosotros. Quieren forzarnos a votar por Trujillo Vélez. Yo no daré mi voto por ellos. Ellos dicen: ‘Cojan su machete y su libra de arroz’. Yo no lo acepto, pero la mayoría de la gente sí”.

La presión puso de manifiesto una prolongada sensación de opresión y discriminación racial: “Nuestra piel no vale nada. Tengo una hija bien presentada y está tratando de entrar a un colegio. Pero no la dejan, porque es negra. ¿Tenemos que entrar con recomendación de ellos? (La Zona Franca). Solo nos necesitan para que votemos. Los políticos viven en los palacios y nosotros dormimos en el piso. Los negros somos como basura. Cuando limpian nos hacen a un lado, nos arrojan fuera, como gente que apesta”. La sensación de opresión también se experimentaba respecto al trabajo en el parque industrial. Cuando uno de los promotores preguntó por qué pedían doscientos pesos por un día de trabajo cuando otros pedían ciento cincuenta, replicaron: “Esos planes de desarrollo son para blancos y mestizo. Hace cuatrocientos años que estamos aquí y cada vez nos repiten que ahora sí va a ser diferente. ¿Cuándo ha visto usted un blanco trabajando en una construcción? Nosotros construimos, y vea dónde estamos. Ustedes vienen a hacer aquí el mismo trabajo que los conquistadores. Ahora el castillo de San Felipe es la Zona Franca. Usted puede ver nuestros jóvenes haciendo bloques de cemento. ¿Usted cree que participaremos en la Zona Franca?”

Los problemas de los habitantes de Pasacaballos se habían agravado por la contaminación, con mercurio, de las aguas de la bahía y la subsiguiente prohibición de pescar allí. Ahora casi mil

pescadores tenían que pelearse entre ellos por la reducida zona donde podían sacar algo. Las lanchas que había prometido Alcalis de Colombia, la empresa contaminadora, nunca fueron entregadas.

Con todo, pudimos asistir a una reunión que organizaban las trabajadoras sociales de la Zona para reanudar las actividades de acción comunal. La hipótesis por la cual la comunidad fue incluida en el estudio –que la Empresa podía convertirse en una escuela de dirigentes comunitarios- mostró alguna validez aquí, porque dos exmiembros de la Empresa estaban participando en el grupo. Con ayuda de las promotoras proyectaban reanudar la junta. Discutían la forma de movilizar a la gente para que asistiera a una reunión en la que discutirían las labores de la junta. En este grupo también fue posible oír a un joven técnico de una planta vecina, muy politizado, alabar los sacrificios que la gente tenía que hacer para ayudarse a sí misma. Como pasacaballero de nacimiento, era uno de los pocos modelos positivos con que allí contaban. Después de revisar sistemáticamente los procedimientos para reorganizar la nueva junta, acabaron por planear cómo se realizaría el próximo Día del Campesino. Las promotoras dijeron que era necesario repartir algunos auxilios. Resultaba patético recordar que exactamente hacia un año habíamos asistido, en nuestra primera visita a otro “Día del campesino”.

### **La comunidad de Membrillal**

Desde nuestra visita anterior, el cambio principal que había tenido lugar en Membrillal era la “problematización” del control que la hermana Freda mantenía sobre la junta, tanto por parte de uno de los entrevistados, un miembro disidente de ésta, como por intervención de las trabajadoras sociales de la Zona. Aunque la junta operaba ahora sin intervención directa de la hermana, no había logrado funcionar. En la tarde de nuestra visita se disponían a reunirse, esta vez con la presencia de ella, para activar la junta.

Nuestra entrevista con la hermana Freda reveló un extraordinario patrón de logro dirigido al desarrollo social de Membrillal. A religiosa describió sus objetos iniciales, diez años atrás: cómo había sondeado la cooperación de la comunidad, cómo empezaron las primeras actividades con el cementerio y cómo, gradualmente, con la ayuda del pueblo y la capacidad de la religiosa para movilizar recursos, habían logrado que ingresaran, diez años después, diecisiete niños en distintos colegios de Cartagena. Ahora trabajaba en un proyecto para construir casas campesinas para los habitantes de Membrillal.

Su extraordinaria determinación y persistencia iban acompañadas, como les sucede a las personas con alta nlogro, con una fuerte tendencia a centralizar todo bajo su responsabilidad. Esperaba que cuando, por su edad, ya no estuviera allí, su orden religiosa se hiciera cargo de la comunidad: no veía necesidad alguna ni posibilidad de un acceso autónomo por parte de la comunidad. La hermana Freda había apoyado a Trujillo Vélez en las elecciones que acababan de celebrarse, dentro de un conjunto muy interesante de arreglos, en oposición al evangélico Fernando Gutiérrez

y a su propio vínculo vertical, el liberal Medardo Casas. Trujillo Vélez había proporcionado pupitres para la escuela, y obtenido acceso a los hospitales cuando alguien lo necesitaba. Casas, por otro lado consiguió \$40.000 para dos aulas y prometió que daría \$100.000 para un servicio de enfermería. La hermana Freda agregó que esta última promesa era falsa y que no construirían su servicio de enfermería hasta las siguientes elecciones presidenciales, para comprobar la falsedad de las afirmaciones de Casas. La hermana Freda atribuía la derrota final de éste al hecho de que, cuando se dio cuenta de que había conseguido tan pocos votos, la gente que “si decidió el nombre de Dios” había retirado desde entonces su apoyo a Casas. A este respecto, he de añadir que este tipo de inducción, por más cruda que parezca, corresponde, en realidad, al estilo político de la religión. No es esto lo criticable en Pasacaballos, sino la manipulación y monopolización descarada de un proyecto de importancia y responsabilidad nacional, al utilizarlo para fines de coacción social.

Los servicios y el apoyo institucional seguían llegando mediante los buenos oficios de la hermana. Los alimentos para el Caip no llegaban regularmente, hasta el punto que la hermana había pensado en solicitar ayuda a sus amigos en Alemania. La situación del pueblo también estaba cambiando rápidamente. Ahora la mayoría de los habitantes trabajaban en las fábricas, y su protesta iba dirigida contra las prácticas laborales que los exponían a enfermedades. Algunos de ellos llevaban trabajando dos años en una compañía, sin haber estado inscrito nunca en la nómina. Igualmente, al pueblo lo estaba cerca Cementos Caribe, compañía que había cerrado el camino de acceso y estaba comprando todo los terrenos a su alrededor. Según la hermana, la Zona “promete mucho y no da nada”. Sin embargo, manifestó que las trabajadoras sociales de la Zona venían al pueblo dos veces por semana a enseñar técnicas artesanales, lo cual era positivo, porque “enseñaban algunas habilidades y trabajan con las niñas para que se casen a una edad más avanzada y no a los trece o catorce años, como lo hacen ahora”.

### **La empresa Comunitaria de Pasacaballos**

La difícil situación financiera de la Empresa y sus costos fijos la hacían especialmente vulnerable a los vacíos de su flujo de caja. Por esta razón, la demora en el pago de uno de sus clientes había obligado a volver a cerrarla en abril. Cuando se reabrió, solo quedaban cuatro miembros para trabajar. El resto había conseguido empleo en otras partes y el equipo inicial capacitado por el Sena había desaparecido. Era evidente que la Empresa no podía sobrevivir sin una nueva inyección de capital de trabajo y una máquina para fabricar bloques; el método manual que se utilizaba era adecuado para una producción reducida, mas no para la industria que se requería, y estaba agotando físicamente a los trabajadores.

Elías había enviado un memorando a los jefes regionales de la Zona Franca, del Sena y de la corporación, pidiéndoles que se reunieran para definir el futuro de la Empresa. Destacaba que “estos hombres y mujeres jóvenes (la contabilista era mujer) son orgullo para este país y para su

región. Se han dedicado en cuerpo y alma a esta tarea. Nunca faltó talento, voluntad ni habilidad: solo capital". Solicitaba a la Corporación un préstamo de \$200.000; al Sena, la capacitación de un nuevo contingente; a la Zona, pedidos de bloques, y a los tres "coordinación entre los funcionarios ejecutivos de las distintas instituciones interesadas".

Internamente, los miembros demostraban tener una mayor conciencia de los acontecimientos, en parte por haber aprendido en el seminario la dinámica interinstitucional que afectaba a la Empresa. Sin embargo, ahora confiaban más en lo que decidiera hacer Elías. Aunque existía el compromiso, por desgracia quedaban pocos miembros. La mayoría aspiraban a un empleo menos expuesto a las incertidumbres de la Empresa.

Los promotores habían hecho lo imposible por sacar adelante la entidad, algunas veces inclusive prestando de su propio dinero. Pero, de todos modos, las cosas habían cambiado. Javier, el promotor de la Corporación, nos dijo haber recibido estrictas órdenes de concentrar su labor en pura asistencia técnica y de apartarse de las cooperativas. La solicitud de préstamo hecha por Javier para varios proyectos cooperativos en Membrillal y otros lugares situados dentro de la esfera de influencia de la Zona no había recibido respuesta de Bogotá, a pesar de que habían transcurrido varios meses del envío de las solicitudes, así como de varios recordatorios. Probablemente se habían extraviado en los recovecos del "cambio".

## **LA ASOCIACION DE ARTESANOS DE NORTE DE SANTANDER**

Desde nuestra primera visita a esta parte, la Asociación había logrado interesantes progresos. Merced a la experiencia obtenida y al cierre del almacén, los afiliados habían comprendido que para el éxito de su empresa era necesario efectuar ajustes precisos en la toma de riesgos. La asociación había sobrevivido al retiro del presidente permanente y se manejaba de manera mucho más participativa. Sin embargo, no había podido dar los pasos requeridos para convertirse en cooperativa, porque la administración de ferias artesanales utilizaba toda la capacidad de gestión disponible en la Asociación. Aunque un número mayor de miembros participaba ahora en el desempeño de las distintas tareas de la Asociación, todavía no eran suficientes para transformarse ella en cooperativa.

Este problema se había complicado porque a la Asociación no se le suministraba asistencia técnica, indispensable, como era, para aclarar las alternativas organizacionales sobre las que debían decidir y para resolver los problemas legales implícitos en el proceso de transformar una Asociación, destinada a recibir ayudas del gobierno y "sin afán de lucro", en una cooperativa autónoma que formaba capital. Sin embargo, el hecho de que ya los miembros formularan explícitamente estas preguntas indicaba un progreso considerable, en términos de comprensión y reflexión, sobre la manera como ellos mismo debían funcionar. Con el fin de efectuar un seguimiento del seminario, convocamos una reunión para el día de nuestra visita, y el espíritu de solidaridad que había

desarrollado la Asociación se reflejó en la asistencia casi total a la reunión. En ella se registraron varios hechos: primero que todo nos sentimos fascinados cuando, a raíz de un debate sobre las alternativas organizacionales y la sucesión de pasos que debía dar la Asociación, indique la conveniencia de empezar a convertirse en una entidad de ahorro y crédito, una vez que hubiera desarrollado cierta capacidad administrativa, y ahí si pasar al mercadeo cooperativo, cuando el presidente interrogo a los miembros sobre esta alternativa, uno de ellos, de manera casi imperceptible, movió la cabeza desaprobando. Inmediatamente el presidente pregunto al artesano por qué no estaba de acuerdo, y éste le contestó que no sabía que significaba ese tipo de cooperativa. Este incidente no solo puso de manifiesto la falta de claridad sobre las alternativas, sino que mostró asimismo cómo la disensión interna, en vez de eliminarse más bien se utilizaba para hacer explícitos aspectos y materias acerca de las cuales los participantes podían no estar conscientes.

De nuevo en la reunión afloraron las limitadas capacidades organizativas de la Asociación y sus dificultades para especificar las acciones que debían seguirse. También meditamos sobre las dificultades que planteaba para la Asociación el continuo cambio de política de las instituciones oficiales, lo cual lo obligaba a establecer nuevas conexiones y a explicar una y otra vez a los funcionarios entrantes lo que estaba tratando de hacer, agregando con ello una más de la serie inacabable de demoras. Esto había sucedido cuando la Corporación no prestó los servicios a que se había comprometido, y la Asociación tuvo que recurrir a otros organismos del gobierno. Aun así, las relaciones con el Sena habían mejorado por el acuerdo táctico según el cual esta entidad capacitaría y la Asociación se encargaría del mercadeo.

El asesor técnico de la Corporación había seguido la estrategia convenida en el seminario, de acuerdo con la cual la Asociación lo invitaría a sus reuniones, cosa que no hicieron. El asesor los había visitado en una feria artesanal celebrada con motivo del Día de la Madre y esperaba ahora poder prestar un apoyo más consecuente con la Asociación en la organización de una feria nacional, quizá facilitándole un sitio para instalar su oficina. También nos contó que de ahora en adelante sería mucho más fácil prestar asesoría, por la fuerte presión para que se gastaran los fondos destinados a la asistencia técnica. Sorprendido, y en vista de las distintas claves que había venido recibiendo desde nuestra última visita a Medellín, sobre el desenvolvimiento del programa de asistencia técnica, el asesor nos conto que él y sus colegas habían recibido órdenes de gastar en dicho programa aproximadamente once millones de pesos que quedaban, “antes de finalizar agosto”. Añadió también que en la Corporación existía ahora un escepticismo generalizado respecto a las cooperativas, y como prueba fehaciente se aducía que el experimento de Pasacaballos probaba que “era difícil trabajar con gente perezosa”.

## **EL PATRON DE CAMBIO EN LAS VARIABLES CLACO**



Para resumir los efectos de los procesos que se produjeron en las comunidades durante el proyecto, resulta interesante analizar las tendencias de cambio que se registraron en las variables Claco. Los resultados en estas variables para cada comunidad se presentan en el Apéndice 4, según se encontraron en las dos mediciones y con el cambio entre ellas. Aquí analizaremos solamente las tendencias que se presentaron en todas las mediciones, vistas de manera agregada. Es importante analizar estos números con cierto escepticismo, pero con los ojos abiertos para detectar resultados que, combinados con otros, puedan, a través de un mutua redundancia validarse entre sí.

Para analizar se prestan las variables en el Cuadro Nº 11, en orden descendente y de acuerdo con el grado de cambio registrado para cada una de ellas entre las dos mediciones Claco. Es decir, se han tomado los cambios promedios, por comunidad, que se presentaron entre las mediciones para cada una de las variables, y se han ordenado de modo descendente en términos de la magnitud y el signo del cambio.

Estos cambios se han separado en cuatro grupos, según su cambio promedio, a fin de facilitar la comprensión del sentido de cada uno de ellos. Se han incluido, además, a confiabilidad de cada variable y la promedia para cada grupo, así como el cambio promedio en las variables de cada grupo. La confiabilidad nos sirve para pesar la certeza del análisis que se haga.

El primero de los cuatro grupos se compone de variables que reflejan el efecto “natural” del trabajo en equipo y el proceso de maduración de las cooperativas, variables con un cambio alto. Aun restando el efecto de las dinámicas que observamos, es posible medir claramente el aprendizaje social interno al que nos referíamos al comenzar este trabajo. Hay un ajuste de riesgo y aumento en la efectividad económica, desarrollo de relaciones horizontales y de responsabilidad personal, aumento en la capacidad de planeación conjunta y autoreflexión e identificación de las ayudas necesarias para avanzar. Efectivamente, se puede decir que se da un aprendizaje social interno. Pero éste no se refleja en las variables “estructurales” características de la sociedad en general, las cuales aparecen en el tercer grupo (el segundo no se analizó, porque presenta un patrón más ambiguo). La base de legitimidad de la medición, la permanencia institucional de las agencias y la distribución de la mediación tuvieron un cambio nulo. La contraparte organizacional interna de este cambio estructural, la capacidad de demanda colectiva, tampoco aumentó, lo cual indica que el desarrollo interno de las cooperativas no bastó para cristalizar en un efecto en las relaciones entre centro y periferia. La identificación de alternativas organizacionales, que para su introducción requieren de agentes externos a la comunidad, tampoco mostro progreso.

Por último, y aunque la medición de estas variables presentó una menor confiabilidad, el cuarto grupo abarca variables conectadas con la relación entre el bien individual y el común, en donde se refleja un sentido mayor de privación y el deterioro de la posición que experimentan estos grupos con respecto al resto de la sociedad. Parece ser que las comunidades y en las cooperativas, aunque se refleja un aprendizaje social interno, éste no basta para resistir el impacto y la

incrustación en ellas de fuerzas de magnitud mucho más considerable. También se ve cómo las intervenciones intermitentes aumentan el desencanto con el orden establecido, sin prestar alternativas de cómo articular la ira que genera ese sentimiento de frustración.

	<b>Variable</b>	<b>Cambio promedio entre las dos mediciones</b>	<b>Coefficiente de confiabilidad</b>	<b>Cambio promedio en grupo</b>	<b>Confiabilidad promedio en grupo</b>
23	<i>Rentabilidad económica</i>	.70	.86		
21	<i>Capacidad de planeación conjunta</i>	.58	.89		
26	<i>Complejidad de las tareas comunitarias</i>	.56	.89		
	<i>Presencia de relaciones horizontales</i>				
3	<i>Responsabilidad Personal</i>	.55	.87		
6	<i>Autoreflexión</i>	.51	.91		
		.50	.86		
19	<i>Tema de riesgos moderados</i>	.45	.86		
7	<i>Identificación de ayudas requerida</i>	.45	.82	.54	.87
12					
11	<i>Identificación de obstáculos internos</i>	.41	.83		
5	<i>Imaginería de logro</i>	.39	.86		
25	<i>Autofinanciación</i>	.39	.84		
24	<i>Capacidad de pago</i>	.38	.90		
20	<i>Autoadmisnitración</i>	.38	.90		
9	<i>Sentimiento respecto a objetivos</i>	.37	.84		

	<b>Variable</b>	<b>Cambio promedio entre las dos mediciones</b>	<b>Coefficiente de confiabilidad</b>	<b>Cambio promedio en grupo</b>	<b>Confiabilidad promedio en grupo</b>
--	-----------------	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

13	<i>Identificación de acciones que han de seguirse</i>	.34	.86		
8	<i>Uso de indicadores concretos de éxito</i>	.26	.88	.36	.86
2	<i>Tipo de medición</i>	.16	.89		
4	<i>Presencia institucional de agencias</i>	.13	.92		
18	<i>Identificación de alternativas organizacionales</i>	.13	.92		
1	<i>Distribución de la medición</i>	.11	.91		
16	<i>Imágenes de explotación servicios</i>	.08*	.86		
22		.07	.89	.11	.86
17	<i>Conflicto Vs. Integración de intereses</i>	-.05*	.79		
	<i>Identificación de obstáculos externos</i>				
10	<i>Imágenes de bienestar limitado</i>	-.17	.82		
	<i>Envidia</i>				
15		-.38	.80		
14		-.41	.83	-.25	.81

## CAPITULO 6. LA EVOLUCION EN LA CORPORACION

Después de registrar los resultados del programa dentro de las propias cooperativas, conviene analizar, primer, la dinámica que adquirió el empréstito de la AID y cómo fue finalmente ejecutado, y segundo, cómo los planes del nuevo gerente y las medidas puestas en práctica durante su administración afectaron el uso de tal préstamo, particularmente en lo referente a las cooperativas. Si bien recordamos, 1977 sería el año en el cual la simiente sembrada por el Departamento de Cooperativas durante los años 1975 y 1976 darían fruto en utilización de los cincuenta y tres millones de pesos (US\$1'754.000) que habían sido asignados al sector cooperativo en el último convenio (febrero de 1977) celebrado en la AID. Esto se veía claramente en los proyectos que preparaban su dinámica interna para poder utilizar los préstamos comunitarios que recibirían. Desgraciadamente, con el cambio de ministro de Desarrollo y las modificaciones de los criterios de evaluación económica hechas con el único y especial propósito de desacreditar la administración de Galán, el Departamento comenzó a flaquear. Cuando la nueva administración llevo a cabo sus planes, la acción del Departamento quedó reducida a nada.

Durante la etapa precedente nos habíamos dedicado a tratar de restablecer una política de apoyo y atención a las cooperativas. Desafortunadamente, los resultados se nos escaparon como agua entre los dedos, a medida que los hechos eran desdibujados por la retorica que en sus planes esgrimía el nuevo gerente, la actitud del jefe del Departamento y la eliminación por el Departamento de Asistencia Técnica de la asesoría a las cooperativas.

Según nos enteramos posteriormente en entrevistas con altos funcionarios de la Corporación, el doctor Londoño sustentaba ideas muy originales sobre el destino de las cooperativas. Ante todo, la Corporación no debía dedicarse a fomentar o a crear nuevas cooperativas, puesto que la verdadera función de esta entidad era suministrar créditos y, si fuese necesario, asistencia técnica a las que ya estuvieran operando. En segundo término –aunque esta idea era más bien de Mansilla- y puesto que la Corporación estaba destinada a ayudar a la pequeña y mediana industria, debía concentrarse en servir solamente a cooperativas de producción, mansilla, según se lee en **Impulsos**, la revista mensual de la Corporación, de marzo de 1978, convirtió esta preferencia en una nueva ortodoxia a favor de “procesos productivos de propiedad de la cooperativa misma, en las cuales los trabajadores fueran miembros y la distribución de excedentes se hiciera en términos de trabajo aportado”

El gerente también tenía planes para sus proyectos predilectos: la Escuela de Administración Cooperativa, un instituto de auditoría para las cooperativas y la Federacion de Cooperativas de Producción. El doctor Londoño había recibido instrucciones de limpiar de “investigación innecesaria” a la Corporación, lo cual diligentemente había cumplido, hasta el punto de eliminar la

investigación dirigida a establecer las necesidades de crédito de la pequeña y mediana industria, dejando a la Corporación sin medios de conocer su mercado. Sin embargo, aun en esta circunstancia, el señor Mansilla logro conseguir la financiación de un censo de cooperativas de producción “para conocer el mercado de crédito cooperativo de la Corporación”. Por último, cabe recordar que el doctor Londoño, fuera de su capacidad de gestión institucional, poseía conocimientos importantes en banca, habilidad que pensaba utilizar a fin de conseguir con la Junta Monetaria un cupo de redescuento de cien millones de pesos –para crédito comunitario, por supuesto- en condiciones análogas a las que había obtenido Financiacoop.

Con mira a ejecutar estos proyectos Mansilla asignó, en conjunción con la política de descentralización, a cada una de las oficinas regionales la atención de un cupo específico de cooperativas (por ejemplo, Medellín se encargaría de veinticinco). El doctor Londoño albergaba la intención de convencer a los gerentes regionales, en la convención que se realizaría en febrero de 1978, ed que las cooperativas eran, en cuanto receptores de crédito, tan seguras como cualquier entidad.

Sin embargo, los objetivos e ideas de don Carlos Mario Londoño estaban en abierta contradicción con su comportamiento y los efectos de éste tanto en las personas que continuaron trabajando en la Corporación como en la conducta de ellas respecto a las cooperativas.

### **La línea de crédito comunitario**

la Corporación desembolso veintiocho millones cuatrocientos mil pesos (\$28'400.000) durante 1977, para elevar el total entregado por la línea de crédito comunitario de la AID a la suma de \$35'000.000. Para la misma época habían sido aprobados, aunque no entregados, otros \$13'000.000 con destino a la misma línea, y además otros \$2'750.000 se hallaban en estudio. Esto elevaba el total comprometido (\$49'750.000) efectivamente por la Corporación a cerca de los cincuenta y tres millones de pesos acordados en la última carta de implementación con la AID era mayo de 1978, pero durante la administración de Londoño se logró prolongar tal plazo hasta el 30 de octubre del mismo año.

En el propio mes de febrero en que se negoció la ampliación del plazo, se celebro la convención nacional durante la cual defendí el proyecto, y se anuncio también la nueva política. Esta, sin embargo, fue recibida dentro del mismo ambiente aprensivo que el doctor Londoño había creado. Según me contaron después, la última noche de la convención el gerente permaneció hasta tarde conversando con sus subalternos. A la mañana siguiente, sin explicación alguna y ante la sorpresa de todos, uno de los subgerentes fue sumariamente despedido. Esto acrecentó la actitud defensiva de los funcionarios regionales, que procuraron correr el menor riesgo posible durante los meses restantes de la administración. Inmediatamente clausuraron la convención, el tesorero de la Corporación, para planear efectivamente la utilización de los fondos disponibles, pidió a las regionales que les informaran por télex sobre la sumas que esperaban utilizar de los prestamos de

la AID. El 30 de marzo, el total solicitado apenas ascendía a paupérrimos \$300.000 para la línea de crédito comunitario, por lo cual el tesorero la suspendió, en vista de su baja demanda.

En abril se celebró la convención nacional de asistencia técnica. Aunque solo supimos de ella posteriormente, logramos reconstruir algunos hechos significativos. Durante la administración de Londoño, la mayoría de los asesores habían sido remplazados por personal nuevo. El doctor García, subgerente de operaciones, se limitó durante la conversación a dar instrucciones a estos nuevos “asesores” acerca de lo que tendrían que hacer, sin entrar mucho en detalle acerca de la asistencia técnica. La experiencia acumulada durante cerca de tres años, si bien se encontraba disponible entre algunos de los presentes –recordemos a Francisco Vásquez hablando sobre sus esfuerzos para transmitirla- se perdió, claro ejemplo de fracasomanía. La nueva política indicaba que los promotores de cooperativas no participarían directamente en tareas relacionadas con ellas y que los asesores debían circunscribirse estrictamente a proveer “asesoría técnica”. Javier Castro nos contó que éstas habían sido las instrucciones que recibió en Cartagena.

Por último, los once millones de pesos que quedaban de los dos millones de dólares del programa de asistencia técnica era necesario gastarlos antes de agosto de 1978, fecha de cambio de gobierno, aunque la carta de intención con la AID, según nos enteramos después, especificaba el 30 de octubre. Los recursos podrían gastarse de varias maneras, entre las cuales se contaban contratos externos de asesoría, según las necesidades específicas de la pequeña y mediana industria. Parecía como si la nueva administración considerara que los recursos utilizados para la Escuela de Cooperativismo eran contribución suficiente del programa de asistencia técnica al “sector cooperativo”. No debe, entonces, sorprender que en los primeros meses de 1978 solo se entregaran “2416.000 a la línea de crédito comunitario, para acumular un total de \$35’916.000. A partir de diciembre, los \$14’834.000 prácticamente comprometidos para crédito comunitario no se utilizaron, como tampoco otro \$3’500.000 disponibles. Claro está que hemos excluido de este análisis los cien millones de pesos que el doctor Londoño esperaba recibir de la Junta Monetaria, los cuales nunca fueron aprobados. A la luz de la actuación de la Corporación respecto al crédito cooperativo durante la época de la administración de Londoño, esta decisión de la Junta Monetaria parece afortunada.

## Informes

A nuestra tarea la Corporación le faltaba aún concluir la última fase del ciclo de aprendizaje teórico, consiste en discutir las directrices y prácticas que en la entidad se habían efectuado. Aunque resultaba evidente que la metodología Claco no se había incorporado a las prácticas de la Corporación y que no se había realizado la crítica reconexión en el plano regional, todavía teníamos el problema de presentar nuestros resultados y de conseguir la aprobación del último pago de nuestros contratos. El informe final conservó la mayoría de nuestras opiniones, aunque redactadas en un lenguaje pulido con la ayuda de nuestros amigos dentro de la Corporación.

Presentamos el informe en los últimos días del mes de julio, poco antes de la posesión de Turbay Ayala como presidente de la República.

El doctor Londoño no pudo aceptar nuestra invitación a intercambiar puntos de vista sobre el informe cuando se lo entregamos, dadas sus múltiples ocupaciones. Ulteriormente tuve ocasión de discutirlo en él para entonces director de la recién establecida Escuela de Administración Cooperativa y el señor Mansilla. Como el tiempo apremiaba, convinimos en que ellos leerían el informe final y a mi regreso analizaríamos la manera de incorporar esta metodología en la Escuela. Mansilla aprobó el cheque de la Corporación. Se entregaron cuatro informes y no sé qué se hizo con ellos.

Después de revisar, al principio, la concepción de los regímenes neopatrimoniales; de plantear cómo las cooperativas podrían construirse en improbable pero disponible medio para lograr un desarrollo con mayor igualdad; de examinar el proyecto que atacaría los principales obstáculos para el desenvolvimiento de las cooperativas y encontrarnos con que estos obstáculos nos rodearon y devoraron con su omnipresencia; después de haber contado la historia, ¿qué podemos aprender y generalizar acerca de las cooperativas?, ¿qué acerca de su proceso de promoción?, ¿Qué del carácter de las instituciones que deberían ayudarlas? Trataremos de responder estas inquietudes en los próximos capítulos, aunque de seguro para el lector muchas de estas conclusiones resultan evidentes.

## DISCUSION Y CONCLUSIONES

Estos capítulos analíticos se referían a las principales preguntas planteadas en el trabajo, pero como el proyecto comprueba la continuidad estructural de la fracasomania-clientelismo, reiteramos una cuidadosa descripción comportamental de este patrón. Una vez que, mediante esta descripción, demostremos la centralidad de tal formula en la dinámica del Estado, se analizaran sus consecuencias para el aprendizaje organizacional y para el éxito de los programas de desarrollo social. Veremos entonces cómo el patrón fracasomania-clientelismo constituye una contraparte prevaleciente en la sociedad clientelista. Con esta perspectiva se discutirán las dificultades para el cambio social, así como algunas zonas críticas para crear una coalición contra la apropiación privada y clientelista de los proyectos públicos de desarrollo social.



## CAPITULO 7. DISCUSION

La discusión y el análisis de los acontecimientos que ocurrieron durante el desenvolvimiento del Proyecto Acople deben verse dentro del contexto de las relaciones centro-periferia, teniendo en cuenta particularmente las diferentes articulaciones que de tales relaciones se observan en el curso del experimento. Estas relaciones se dan, primero, dentro de las propias cooperativas y en los hechos que en el proyecto facilitaron el éxito o el fracaso de estas entidades; segundo, en la naturaleza de la dinámica de la Corporación y en su efecto sobre la cooperativas y, por último, en las características sistémicas con que opera el centro sociopolítico, según se observó a medida que ejercía su influjo en las anteriores conexiones, en dirección del centro a la periferia. Sin embargo, antes de proseguir, es necesario reconocer las críticas que se podrían formular al hecho de generalizar sobre el conjunto de la sociedad a partir de nuestro caso particular. Puesto que considero que la estructura de acción emergente que apareció en el proyecto puede efectivamente generalizarse a toda la sociedad, y porque el proyecto se diseñó de manera explícita para comprobar empíricamente la posibilidad de romper una dinámica predicha con antelación, reforzaremos la argumentación con datos que constituirán puntos de contacto y vías para generalizar, a fin de comprobar así como los patrones que se pudieron de manifiesto en el proyecto son, efectivamente, la regla y no la excepción en la dinámica de los proyectos de desarrollo social que se llevan a cabo en Colombia y posiblemente en otros países con estructura clientelista semejante. Procedamos a ello mediante la observación dentro de los diferentes ámbitos.

## ¿QUÉ CONDICIONES EN LA COOPERATIVA FACILITARON ACERCARSE A UNA ADMINISTRACION AUTONOMA?

Al evaluar el éxito de las cooperativas cabe distinguir dos criterios: primero, el nivel mismo de autoadministración y crecimiento autosostenible que pudieran ellas haber logrado, y segundo, el proceso seguido por las cooperativas durante cierto tiempo, con el fin de llegar a su etapa de autoadministración. Antes de sacar algunas conclusiones sobre el por qué las cooperativas siguieron alguno de los criterios de éxito, es de nuevo necesario recordar que las generalizaciones son peligrosas en la práctica, especialmente en el sentido de que pueden dar pie a establecer directrices y prescripciones rígidas. Precisamente por esta razón y para evitar tales generalizaciones, elaboramos un método “clínico” para diagnosticar una cooperativa: una cooperativa no “fracasa” por una causa general sino por problemas específicos que es preciso diagnosticar en cada caso particular. Con todo, aun así, sí hay ciertos elementos que contribuyen de manera importante a la supervivencia y, con el tiempo a la autoadministración de las cooperativas.

### Disponibilidad de habilidades administrativas

El disponer inicialmente la entidad de varios miembros con conocimiento en materia administrativa facilita la discusión de decisiones y permite evitar errores fatales. En el caso de la Unidad Industrial, así como en el de Coopromuebles, esta disponibilidad inicial hizo variables una rotación en la junta directiva y la conformación y funcionamiento de los comités de control y supervisión, lo que posibilitó dar continuidad y claridad a los objetivos organizacionales.

### Rotación en la cabeza

Cuando la situación previamente descrita no se da, es indispensable tomar medidas para facilitar la rotación en el cargo administrativo principal, si se espera que la cooperativa haya de convertirse en una entidad automanejada, con posibilidades de crecer. El fundador o presidente permanente de una cooperativa tiende a concentrar en sí mismo el manejo de la entidad, manteniendo en su fuero interno sus directrices y prácticas, con lo cual supedita a su propia habilidad y disponibilidad de tiempo las capacidades organizativas de la cooperativa. Este patrón puede bloquear el progreso de la cooperativa. Según se observó con mediano éxito en Marinilla y en vías de modificación en la Asociación, el delicado proceso de rotación en la cabeza –donde la intervención de las entidades oficiales externas adquiere importancia crítica–, permite frecuentemente la utilización de habilidades empresariales de los miembros de la cooperativa hasta entonces no aplicadas a ella. Asimismo posibilita la regulación o “racionalización” de las actividades de la cooperativa al hacer explícitas las reglas que norman la operación de ésta, cambiando el carácter particular discrecional

de la administración, según corrientemente la ejerce el gerente o presidente permanente. Permitiendo además que, al hacerse públicas, se inhiba en algún grado la frecuente corrupción. A medida que las directrices y prácticas se tornan explícitas, pueden públicamente discutirse, corregirse y exigir su cumplimiento.

En tal proceso, la Corporación y otra institución equivalente podrían haber desempeñado un papel muy beneficioso como asesora, siempre y cuando hubiese estado dispuesto a permanecer un poco en a sombra y a intervenir tan solo para evitar errores graves. En esta etapa la institución debería ofrecer capacitación empresarial y apoyo administrativo.

### Selección de la tarea cooperativa

¿Cuál es la tarea que la cooperativa lleva a cabo? ¿Es acaso de mercadeo? Y si fuera así ¿de materias primas o de productos terminados? ¿Se trata más bien de una cooperativa de producción? Y si es así, ¿de qué productos? Si es una cooperativa de ahorro y crédito, ¿va a utilizar algún crédito importante otorgado por la alguna institución para distribuirlo entre los miembros, o solamente prestará los propios ahorros de éstos? Al seleccionar la tarea, cabe considerar dos elementos importantes: las utilidades que genera la tarea y la comunidad de intereses que la tarea cobija.

La factibilidad de que la tarea organizacional genere utilidades es requisito indispensable y debe ser planeada cuidadosamente para que exceda el punto de beneficio. Sin embargo, en la mayoría de los casos estudiado las cooperativas no se iniciaron por encima de este nivel. Llegaron allí tras varios ciclos comerciales y después que los miembros cambiaron sus orientaciones respecto a la cooperativa, según las cuales ésta se les habría dado externamente, por la actitud de que ellos debían responder por ella. En casi todos los casos, al principio fue preciso subvencionar a la cooperativa con asesoría técnica, sueldos de algunos funcionarios y el pago del importe de la intervención educativa. Pero, como lo analizaremos más adelante, solo cuando las cooperativas empezaron a dejar de lado su orientación de beneficiar fue posible cambiar su política, pagar sus deudas, rebajar los riesgos asumidos y emprender una planeación más sistemática, con el fin de producir excedentes que les permitieran penetrar en nuevos campos y prestar nuevos servicios a los miembros.

El segundo aspecto de la selección de la tarea cooperativa tiene que ver con que se haga “a la medida” de ella, a fin de lograr que el mayor número de miembros apoyen a la cooperativa. Este aspecto combina dos elementos: primero, que la tarea en sí se planee de modo que satisfaga una necesidad del grupo y permita realizar suficientes operaciones para alcanzar encomias de escala, de manera que disminuyan los costes para los miembros. El segundo elemento implica que el servicio que preste la cooperativa sea común a todos los miembros, a fin de lograr el apoyo de estos. Tenemos algunos ejemplos para ilustrar tales puntos.

En el caso de la Asociación de Artesanos, sus integrantes estaban considerando, entre diferentes opciones, la de fundar un almacén donde comprar las materias primas. Como todos producían artesanías distintas, las materias primas para cada uno de ellos eran diferentes. Si se hubiera escogido ésta como tarea cooperativa, todo el capital se habría utilizado probablemente en comprar gran cantidad de un mismo material con el fin de lograr el precio ventajoso de los mayoristas: la economía escala. Pero este material permanecería en el almacén, pues los pocos que lo requiriesen no podían utilizarlo con la suficiente rapidez, en tanto los otros asociados sentirían que la cooperativa no les estaría prestando servicio alguno y le retirarían apoyo.

Siguiendo esta misma pauta, Coopromuebles pudo haber escogido un almacén de materia prima con su tarea, en vista de que todos ellos eran carpinteros y utilizaban los mismos materiales. Sin embargo, también tenían el problema común de mercado que podía aprovechar las economías de escala de una amplia sala de exposición, que ellos escogieron inicialmente como su tarea cooperativa. A medida que solidificaron sus capacidades administrativas, planearon vender a los miembros algunas materias primas, tales como **tinner** y cola. De nuevo, en el caso de la Asociación de Artesanos, el mercado común hubiera sido una tarea organizacional acertadamente escogida, porque todos ellos producían distintos tipos de artesanías que podían vender en una sala de exposición común. En el caso de la Unidad Industrial. La cooperativa bien podía suplir una serie de necesidades comunes, inicialmente los talleres y luego la contabilidad, la capacitación y la cafetería que, aunque al comienzo no había sido prevista por muchos, mantenía y aumentaba el apoyo a la cooperativa. La flexibilidad y la cuidadosa selección resultan particularmente delicadas, y no debemos ahorrar esfuerzo alguno en hacer resaltar este punto.

### **Desaparición de la orientación de beneficencia**

El progreso de las cooperativas hacia la autoadministración requiere un cambio fundamental en las premisas de intercambio entre el mundo externo y las cooperativas; de las cooperativas entre sí, y de los miembros con éstas y aquél, específicamente en lo atinente a la visión de intercambio en términos de beneficencia. Esta orientación de caridad, de distribución pública de bienes privados, de regalos para los “pobres y débiles”, actividades que corresponden a las premisas de intercambio social prevaleciente en las sociedades clientelistas, que trataremos detalladamente en las conclusiones, deben ser drásticamente modificadas si las cooperativas han de sobrevivir.

Los miembros, cuando ingresan en la cooperativa y empiezan a participar en su administración, traen consigo la noción de que las cooperativas son otro de tantos mecanismos para canalizar “auxilios” y regalos. Si se quiere avanzar, la orientación de beneficencia debe cambiarse por la de autonomía y generación de ahorros internos. En casi todas las comunidades, especialmente en las más atrasadas, existe el concepto generalizado de que las cooperativas sobreviven “mágicamente”, según lo observamos en Membrillar, Pasacaballos y Belén, al principio, en Coopromuebles. Esa actitud, por supuesto, la alimentan constantemente las instituciones y los

políticos que buscan mantener la percepción de un acceso especial a la distribución pública de bienes privados. Por ejemplo, en nuestra primera visita a Pasacaballos la señora de Albear habló acerca de la iniciación de una cooperativa de consumo para distribuir alimentos con precio subvencionado, patrocinada por el Instituto de Mercadeo Agrícola, Idema, cuando los miembros se encontraban requiriendo que se les cumpliera el compromiso de compra de los bloques que fabrican. En la región de Nariño, especialmente en Coopromuebles, las actividades respecto a la autofinanciación se perdieron cuando un político, por ese entonces director de la Superintendencia de Cooperativas, realizó una “gira de la fundación de cooperativas” en toda la región, durante la cual prometió crédito y cooperativas como solución a los problemas de todo el mundo, lo que, evidentemente, no se cumplió. Ahora bien: tales giras pueden considerarse hechos corrientes, solo que ésta causó en Coopromuebles el efecto inmediato de que los miembros dejaron de pagar sus cuotas, precisamente cuando estaban a punto de hacerlo. Ya no era necesario, pues iban a recibir préstamos que implícitamente, al parecer, se convertirían en donaciones. Los promotores hubieron de recomenzar su tarea desde el principio.

La orientación de beneficencia encuentra su contrapartida en la estructura simbólica representada en el requisito por el cual las cooperativas no deben albergar “ánimo de lucro”. Emanadas de las cómodas tradiciones que predicán en contra de la acumulación y formación de riqueza, la noción de “sin ánimo de lucro” es confundida por los miembros como una prohibición en contra de los ahorros internos, la formación de capital –incluso si la “plusvalía” es apropiada “socialmente”- y la eficiencia económica. Nuevamente, si la cooperativa logra sobrevivir varios ciclos económicos a través de los cuales descubre que ha tenido pérdidas y que nadie va a pagar por ellas, se enrumbará hacia la efectividad económica y la cuidadosa planeación de negocios.

### **Los ingresos iniciales de los miembros.**

La posibilidad de supervivencia depende del nivel de ingresos iniciales de los miembros. La Unidad Industrial y Coopromuebles, cuyos socios percibían ingresos relativamente mayores que los de las demás cooperativas, lograron despegar después de las intensivas intervenciones realizadas por la Corporación. Por esa misma razón, la Asociación logró sostener durante un plazo más prologado, antes de la cristalización de la cooperativa. Sin embargo, los demás grupos, en especial la Empresa Comunitaria de Pasacaballos, incluso a pesar de los esfuerzos sobrehumanos de sus miembros, no pudieron aguantar los repetidos cierres y tuvieron que buscar empleos seguros en otras partes. Ahora bien, y aquí debemos ser enfáticos: la causa de esta dificultad no radica, como se concluyó más adelante, en el hecho de que la gente de Pasacaballos fuera perezosa. El problema radica en la dinámica institucional: el hecho de que la Zona Franca de Cartagena no hubiera cumplido su compromiso de comprar los bloques de concreto.

Por lo anteriormente expuesto, ante la perspectiva de un patrón institucional permanente, los experimentos que realmente ofrecerían un mayor beneficio social, si consideramos éste como el

dirigido a grupos de extracción social más baja. Serían los más expuestos al efecto de las intervenciones intermitentes de las instituciones, y por ello, si no se cambia de patrón, estarían condenados a fracasar.

### **Administración profesional**

la contratación de una administración profesional parece ser decisiva para el despegue definitivo de la cooperativa. El efecto de haber tomado tal medida es notorio en la Unidad Industrial y en Coopromuebles; el no haber dado el mismo paso, por el contrario, impidió que la Asociación de Artesanos diera el salto cualitativo necesario para superar su limitada capacidad gerencial. De todos modos, parece que este paso es conveniente darlo una vez que la cooperativa haya estado funcionando durante cierto tiempo y cuando los miembros tengan una perspectiva más clara y una mayor comprensión de sus propósitos.

### **¿CUÁLES CONDICIONES, EN LO QUE RESPECTA A LA CORPORACION, AYUDARAN O IMPIDIERON EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS?**

Para responder a esta pregunta es necesario recordar algunos de los elementos importantes de nuestra perspectiva respecto a la utilización de las cooperativas. Primero que todo, a la luz de la fundación propia de la Corporación como agencia de desarrollo de la pequeña industria, las cooperativas constituían un instrumento significativo para suministrar diferentes insumos a pequeños productores, insumos éstos que sería costoso y difícil suministrar individualmente. Desde esta perspectiva, la Corporación podría efectuar esfuerzos adicionales con miras a constituir la base organizacional de dicha unidad de suministro, en forma de cooperativa. Segundo, de acuerdo con la perspectiva política, el hecho de que las cooperativas puedan convertirse en una importante escuela de participación y, con el tiempo, en un mecanismo de acceso autónomo, se constituye en elemento adicional que no solo aumenta la probabilidad de una administración efectiva en el nivel de la cooperativa primaria, sino que también –y esto es más específicamente político- constituye un mecanismo mediante el cual esta habilidad de participar, recién generada, podría conducir a una política más equilibrada de “grupos de interés”, con el propósito de luchar en beneficio lo miembros, sin recurrir a la coopatación, a la captura y al control desde arriba con que opera el clientelismo y la falta de acceso autónomo del régimen neopatrimonial. En este sentido, nuestra preferencia normativa se inclina por una intervención en la base, reflejada en participación en este nivel, el cual, junto con el desarrollo de otras unidades semejantes, podría con el tiempo conducir a la formación de federaciones de cooperativas. Este orden es importante, pues de otra manera las federaciones se convertirían en mecanismos de contención y represamiento que impedirían a los grupos el acceso autónomo al centro, el cual, a su vez, terminaría en un sistema corporativo de Estado (y no en corporativismo social; véase el Apéndice

5, para diferenciar entre corporativismo de “Estado” y “Social”). Por lo mismo, si la participación no surge de la base no se dispondrá de la capacidad ni de claridad para enfrentar a la cúspide y exigirle que responda públicamente por las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. Estos criterios forman parte del meollo del proyecto, cuando nos hemos referido continuamente a la transformación de los mecanismos de acceso y al desarrollo de la autoadministración.

Con esta perspectiva en mente, podemos ahora regresar a la pregunta. Para responderla evaluaremos las dos administraciones de la Corporación. Es manifiesta mi inclinación por la primera de ellas, pero espero que el lector libre prescindir ese filtro, para sacar sus propias conclusiones.

## LA PRIMERA ADMINISTRACION

la política operacional de la primera administración se basaba en el concepto de que las cooperativas constituían un instrumento positivo para prestar servicios a productores de bajos ingresos en situaciones en las cuales los distintos servicios resultaban demasiado costosos para ser suministrados individualmente o, cuando esas personas ya estaban participando en algún conglomerado cooperativo, para que pudieran avanzar con ayuda de los insumos de la Corporación. En estos casos el Departamento de Cooperativas, a solicitud de los funcionarios regionales, enviaba sus promotores a la respectiva zona. Allí hablaban con los grupos y convenían en proveer cierto entrenamiento o las intervenciones que aceleraran el progreso de las cooperativas, según fuera el caso. Las inducciones iniciales eran algún tipo de crédito, razón por la cual, en primer término, la gente acudía a la Corporación. Las cooperativas se constituían obviamente en una atractiva solución para los funcionarios locales, pero, al no saber cómo proceder con ellas, solicitaban ayuda a la oficina central. Allí el departamento utilizaba los fondos del programa de asistencia técnica para pagar seminarios, gastos de viaje, etc. Esta política daba resultados positivos, y la Corporación aprendía con algunos vaivenes como fomentar la creación de cooperativas, prueba de lo cual se puede extraer del seminario al que asistí en diciembre de 1976, antes de iniciar el proyecto Acople, seminario nacional para fomentar internamente la utilización de las cooperativas, donde los jefes discutieron y se enteraron de las distintas experiencias que ya estaban en curso en la Corporación, dentro del tono menor del aprendizaje y difusión de una innovación.

Los casos se tomaban uno por uno, y en el plano regional los promotores procedentes del Departamento formaban equipos especiales para cada caso, junto con los funcionarios regionales del Sena, la Superintendencia y la Corporación, en busca de satisfacer las necesidades de cada grupo. **Los promotores mantenían el sentido de cada proyecto** y, aunque existían conflictos y tensiones, principalmente cuando los analistas de crédito y otros funcionarios en las oficinas centrales no comprendían la función de los promotores, se presumía que se trataba de problemas susceptibles de resolverse con el tiempo, una vez que la gente avanzara en el ciclo de aprendizaje y comprendiera el papel de los promotores.

En algunos casos las intervenciones de los promotores fueron de carácter intensivo y en grupos que posteriormente se lograron desembarazar de los errores que se cometieron en la Corporación cuando comenzó la administración de Londoño, con lo cual lograron sobrevivir.

Un problema que quizá surgió como resultado de las estrategias de los promotores y que desencadenó en parte las restricciones que se impusieron a los gastos de viaje, fue la tendencia de los funcionarios regionales a depender demasiado de los promotores procedentes de Bogotá. La restricción de los viajes buscaba obligar a los funcionarios regionales a asumir una mayor responsabilidad en el desenvolvimiento de las cooperativas bajo su jurisdicción, pero dejaba aún suficiente margen para que esta transición se cumpliera con flexibilidad.

La fundación del proyecto Acople era en este caso racionalizar los procesos de diagnóstico e intervención, aprender de las experiencias de los promotores de la Corporación, ayudara a hacer los ajustes necesarios en condiciones de información válida y selección libre y, con el tiempo, divulgar esta experiencia con el fin de que otros pudieran aprender de ella.

## **LA SEGUNDA ADMINISTRACION**

todas las actividades anteriormente referidas las suspendió la nueva administración que, con el fin de lograr sus propios objetivos y proyectos, puso en ejecución una serie de medidas que inhibieron el aprendizaje social en las cooperativas, así se le presentara información válida sobre el efecto que en éstas habían tenido dichas actividades.

### **La descentralización: descuido de la asistencia técnica**

La nueva administración proclamó la necesidad de descentralizar la atención de las cooperativas. Cuando esta política se iba a ejecutar, insistí continuamente en lo esencial del restablecer los vínculos y apoyo de las cooperativas en el orden regional, pues, de no llevarse a cabo esto, no existiría quien defendiera las cooperativas en los comités regionales de crédito que el doctor Londoño se proponía integrar. Si no se reanudaban los vínculos, estas juntas regionales seguirían el camino de, por ejemplo, los analistas de crédito, quienes presentaban apoyo tan solo a beneficiario de préstamos grandes, seguros y fáciles de tramitar. También insistimos en efectuar el reenlace mediante el entrenamiento de los asesores técnicos regionales en los procedimientos de diagnóstico y desarrollo de las cooperativas. En lo regional y, ya que de eso se trataba, en lo nacional, no quedó persona alguna con habilidades para ayudar a las cooperativas.

Este patrón de descuido y abandono de la asistencia técnica, que tan repetidas veces ha sido el castigo de las cooperativas, fue conscientemente repetido por el Departamento de Cooperativas y la administración de Londoño, inclusive cuando presentamos pruebas incluyentes sobre sus efectos. Los directores regionales que habían aprendido de la administración anterior algo sobre cooperativas sabían que sin un apoyo especializado no podrían respaldarlas, y por ello detuvieron



la demanda de crédito para ellas. Las cabezas nuevas no sabían cómo ayudarlas o no tenían recursos para hacerlo.

Otros aspectos negativos de la administración de Londoño era la brecha entre los hechos que acontecían en las cooperativas promovidas por la Corporación, el comportamiento emergente de tal administración y la retórica que esgrimía. Las ideas que el señor Mansilla<sup>9</sup> formulo en cuanto

a la manera de proceder con las cooperativas contenían tres elementos que reflejaban un modo de operación esencialmente de arriba hacia abajo y burocrático, que además le había resultado poco exitoso en su propia experiencia, pero que él no parecía dispuesto a rectificar. Estos tres elementos eran: primero, especializarse en cooperativas de producción; segundo, dividir la atención a las cooperativas entre distintas entidades, y tercero, la política de descentralización que ya hemos comentado. Examinemos los elementos restantes.

### **Las cooperativas de producción: una nueva ortodoxia**

La especialización en “cooperativas de producción” confrontaba varias dificultades: primero que todo, las cooperativas dejaron de ser un instrumento al servicio de un grupo de personas y se convirtieron en un fin en sí mismo. Una vez hecha esta transformación, se entró en la esfera de la ideología cooperativa, donde era dable imponer todo tipo de exigencias al “movimiento cooperativo” en un escalamiento de desiderátum normativos que seguramente agobiarían con su peso las posibilidades de éxito de las cooperativas, y que podían proclamarse sin necesidad de referirse a datos observables.

El señor Mansilla se encontraba ahora en situación de proclamar una nueva ortodoxia según la cual la Corporación no solo concentraría sus esfuerzos en cooperativas de producción sino que, además, éstas debían integrarse de manera que los “procesos productivos se realizaran en las unidades productoras mismas, donde los trabajadores fueran miembros y los excedentes se dividieran de acuerdo con el trabajo”, en un paso que marcaría “la etapa madura del sector cooperativo”. Por supuesto, lo anterior podría pasar por una más de las exhortaciones optimistas que frecuentemente se formulan, a no ser porque, simultáneamente, los dos proyectos que contenían alguno de los elementos de la nueva ortodoxia, es decir la Empresa Comunitaria de Pasacaballos y el taller comunal que se venía considerando establecer den la “ciudadela” Artesanal de Marinilla, fueron parcialmente destruidos por las practicas que surgieron. Estos experimentos concretos, en los cuales el beneficio social hubiera sido especialmente alto, requerían, eso sí, un alto compromiso y apoyo. En su lugar, el señor Mansilla prefirió blandir la fracasomanía, buscando razones para retirar los asesores técnicos de Pasacaballos –recuérdese su lectura selectiva del memorando que le envié (pag.147)- sin tomar en consideración lo que realmente sucedía allí. El

<sup>9</sup> Resulta evidente que el señor Mansilla no es precisamente el objeto de mis simpatías, y considero que personas como él, y en cargos semejantes, deben responder por los resultados que contribuyen a crear. No obstáculos, las criticas aquí dirigidas a determinada conducta y a determinada dinámica son de carácter general y así deben entenderse. Nada conduciría menos a un cambio que encontrar víctimas propiciatorias a quienes culpar, personalizar la crítica y mantener la dinámica del sistema con aclarados pero artificiales sentimientos de alivio.

taller comunal de Marinilla habría podido tener éxito si se le hubiera provisto de un apoyo adicional que nunca recibió, pues el señor Mansilla estaba preocupado con el censo, los planes, los programas y las “políticas”, todo lo cual encubría las únicas actividades que su administración finalmente llevó a cabo, a saber: la gestación de la escuela de administración cooperativa que intentaba fundar con los dineros que de modo alterno hubiera podido utilizar para sacar adelante sus tan proclamadas cooperativas de producción.

En el análisis de esas políticas, debemos retomar nuestra consideración sobre el uso de las cooperativas como **instrumentos** para beneficiar a los grupos **productores**. La tarea de las cooperativas alrededor de la cual estos últimos deberían agruparse, depende de las necesidades comunes y de las capacidades administrativas de los miembros. A este respecto, la flexibilidad es de suma importancia, como se puede colegir de la discusión de la tarea cooperativa. Si se entra con una definición a priori del tipo de cooperativa que se debe formar, de acuerdo con la política formulada por un grupo de burócratas en una oficina y que tan bonita se ve en los planes, nos encontraremos en la infortunada situación de “una solución en busca de un problema”; la Corporación se encontraría en la situación de buscar grupos para asociarlos a ese tipo de cooperativas preestablecido, en vez de encontrar la forma de organización que supliera las necesidades de los miembros concretos. Pero volvamos a los demás elementos de la política cooperativa por la administración de Londoño y la continuidad de la planeación, sin considerar lo que sucede en el ámbito de las cooperativas.

### Especialización de la ayuda

El segundo elemento de dicha política consistía en dividir la atención a las cooperativas entre diferentes instituciones. El Sena se encargaría de la capacitación; la Superintendencia de Cooperativas tramitaría las personerías jurídicas e impartiría cierto tipo de educación especializada (lo que luego pasaría a ser competencia de la Escuela Administrativa Cooperativa), y la Corporación otorgaría el crédito, esta parece ser una división sana y racional del trabajo entre las distintas instituciones del Estado, que de esta manera evita el desperdicio o la duplicación de esfuerzos.

Sin embargo, de acuerdo con lo que observamos, todo indica que la coordinación entre la cabeza de las instituciones rara vez opera en la base de sus organismos, en vista de la gran rotación de personal, el inefable deseo de innovar de cada empresario institucional y la fracasomanía que siempre se esgrime. El éxito de los proyectos conjuntos depende de alianzas interpersonales y de lealtades creadas entre los promotores locales, así como de coincidencias logísticas o de la sincronización accidental de planes generados independientemente en cada organismo y sujetos a continuos cambios. Algunas cooperativas, por supuesto las más maduras, pueden exigir desde la base la prestación de servicios. Pero. Como lo hemos visto la mayoría de ellas requiere capacitarse y entrenarse específicamente para mantener la entrega efectiva e ininterrumpida de servicios.

La política proclamada por el señor Mansilla vino a ser particularmente peligrosa para la Corporación, por obra de ella, se situaba a la corporación como la única entre las instituciones que arriesgaba algo tangible; es decir los recursos prestados. Cuando las crisis surgen, la responsabilidad con respecto a las cooperativas se ve oscurecida por mutuas recriminaciones entre instituciones, nubes en las cuales se esfuman las cooperativas y los recursos comprometidos (léase Pasacaballos). No es del todo evidente que el Sena o la Superintendencia pudieran haber hecho una supervisión económica. El Sena, por ejemplo, mostró dificultades en su función de promotor. Según observamos en Cúcuta. Por lo tanto, la Corporación quedaba como la única entidad con suficientes incentivos para efectuar la supervisión. Pero ¿Quién allí se encargaría de hacerla? Ya hemos visto cómo en la transición entre las dos administraciones nunca se reanudaron los vínculos con las oficinas regionales, desde las cuales no se solicitó crédito alguno, pues ninguno de los funcionarios se atrevió a arriesgar fondos por los que ulteriormente debería responder.

El caso de la Federación de Cooperativas de Producción ilustra muchos de los problemas de la administración de Londoño respecto a las cooperativas. Mientras en la oficina regional de la Corporación en Medellín se reunían los representantes de maduras cooperativas de impresores, panaderos y otros industriales con el fin de crear su federación, el señor Mansilla se encontraba en Bogotá levantando un censo de las cooperativas de producción con el fin de “federarlas”. En lugar de conceder mayor importancia a la difícil y a menudo anónima labor realizada en la base, el señor Mansilla se interesaba sobre todo en generar otra organización relativamente artificial en la cúpula del sector moderno. Los planes elaborados con fervor casi ritual no se comprobaban respecto a lo que ocurría en las propias cooperativas. Pero este estilo de operación desde la “cúpula hacia las masas” no le había dado resultado al señor Mansilla en su “Plan de Desarrollo para el sector Cooperativo”, como tampoco en su paquete legislativo para dar coherencia al sector, pues ninguno de tales proyectos se acercó, siquiera lejanamente, a su puesta en ejecución. La estrategia de concebir e imponer planes desde la cúspide hacia abajo la repetía Mansilla como si no hubiese necesidad de mantener congruencia entre el estilo gerencial democrático y participativo proclamado para las cooperativas y la manera como éstas debían promoverse.

La conjunción de tales elementos es realmente muy peligrosa para el movimiento cooperativo y en el mejor de los casos resulta ineficaz en el fomento de este, ya que las consabidas forma de intervenir puede hacer que las cooperativas –en lugar de ser escuelas y ámbitos de participación en el nivel de las primarias, y de servir de mecanismo de acceso autónomo por medio de las federaciones –se conviertan en vehículos de “corporativizar”; es decir, de resolver desde arriba el reparto monopólico de la representación de los intereses de los federados a fin de controlar, represar y excluir de la participación a la periferia, proceso este último coherente con la dinámica de los regímenes neopatrimoniales .

Sin embargo, quedan aún elementos que deben analizarse dentro de un contexto más amplio: ¿Por qué era necesario probar que todos los esfuerzos anteriores eran errores y, al demostrarlo, demoler todas las experiencias obtenidos en el fomento de las cooperativas? ¿Por qué era

necesario suspender el apoyo que mediante el programa de asistencia técnica se prestaba a las cooperativas, incluso cuando se disponía de dinero suficiente para llegar a una solución de “ganoganas” en la cual la administración de Londoño pudiera hacer conseguido los recursos para realizar sus ideas sin por ellos echar por tierra lo que se había construido? Estos interrogantes se analizaran más detalladamente cuando volvamos a examinar la naturaleza de las sociedades neopatrimoniales y el nexo ineluctable que existe entre la fracasomanía y el clientelismo.

### **¿QUE DINAMICAS, EN EL ENTORNO SOCIO-POLITICO, IMPULSARON U OBSTACULIZARON LA EFICACIA DEL PROYECTO Y EL FOMENTO DE LAS COOPERATIVAS Y OTROS PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL?**

A estas alturas ya ha de verse con suficiente claridad que el obstáculo más importante para la efectividad de los programas de desarrollo social es el cambio contante de orientaciones, practicas y personal en las entidades ejecutoras. Esta situación perturbadora es alimentada por dos elementos complementarios principalmente: la fracasomanía y el clientelismo. Antes de estudiarlos en detalle, cabe analizar el patrón que surgió en el curso del proyecto, según se observaría desde la periferia al centro.

Lo que se observó es que desde las distintas instituciones oficiales periódicamente se emiten nuevas promesas, sin que ello se traduzca en una participación real y continuada. Alguna de estas instituciones lega a un conglomerado humano y lanza una idea, que puede ser, por su atractivo racional como solución, la de impulsar una cooperativa. Pero en la práctica tal idea nunca se lleva al punto en que las soluciones que contienen puedan operar sin apoyo institucional. Entonces la agencia de marras se retira para que posteriormente aparezca otra con una “nueva” idea, que seguirá idéntico ciclo. Un caso de aparición de este patrón intermitente ocurrió en Belén, adonde tres entidades, por lo menos, habían llegado a fundar una cooperativa. Artesanías de Colombia se presentó y dicto el curso de entrenamiento en cooperativismo, se cobraron las cuotas a los miembros prospectivos y la institución nunca regresó. Siguió entonces la Corporación pro esta vez. Por fortuna, la oficina regional tomó la decisión de no iniciar allá una cooperativa. Sin embargo, a menos de un año de tomada esta decisión. Era Proexpo la que estaba dictando seminario y creando expectativas que nunca se cumplieron.

Si miramos hacia abajo, en la dirección del centro a la periferia, por la vía de las instituciones, hasta llegar a la base, parece que a causa central de las dificultades del proyecto y de la escasa efectividad del proceso de promoción de las cooperativas radica en la frecuencia de los cambios de política, los cuales son alimentados por los cambios de administración, a su vez sostenido por una base puramente personalista de lealtades, empezando por el nivel ministerial más alto y descendiendo hasta las escalas más bajas de la administración pública. La misma base personalista de confianza y solidaridad, característica de las relaciones patrón-cliente y de los sistemas

clientelistas, da por sentado que, para poder derrotar a un contendor que pretende monopolizar el bien común o presentarse como su representante, se precise, para enterrar sus planes, recurrir al subterfugio que sea necesario, lo cual, en el plano académico del “análisis de políticas”, aparece como fracasomanía. En este estado de cosas los criterios racionales o científicos son totalmente improcedentes ante la preponderancia del objetivo central de venganza contra la, por definición “rosca enemiga”.

La dinámica peculiar del patrón fracasomanía-clientelismo quedó ilustrada con lujo de detalles en el cambio de la administración de la Corporación, cuyas primeras raíces brotaron mucho antes que se efectuaran el cambio de ministros. Por ello es menester que reconstruyamos este fenómeno en toda su complejidad, para luego poder extender hacia abajo y hacia arriba los efectos de este patrón.

### **El clientelismo y la fracasomanía en el cambio de administración**

Era costumbre que el secretario del Ministerio de Desarrollo presidiera la junta de la Corporación. Durante el ministerio de Jorge Ramírez Ocampo –el mismo que había nombrado a Guillermo Galán como gerente-, el secretario, Gustavo Parra, renunció, y durante un corto periodo presidió la junta el viceministro, el doctor Abelardo Duarte Sotelo. A su paso por la junta correspondió la búsqueda de un ejecutivo para distinguir la regional de la Corporación en Medellín, ocasión que el viceministro aprovechó para presentar su candidato personal. En vista de que éste era poco apropiado para el puesto, la junta regional nombrada para seleccionar el funcionario no tomó en consideración a dicho candidato ni lo entrevistó antes de tomar una decisión definitiva, la cual presentó a la junta para su confirmación. Ante esto, el Viceministro quiso saber qué había sucedido con su candidato. Se le explicaron las razones, pero el viceministro, de todos modos, solicitó a la junta que pospusiera la determinación hasta tanto se examinara y entrevista debidamente a su candidato. Una semana después de satisfacer la solicitud, el comité regresó con su anterior recomendación, que los antioqueños de junta también apoyaron plenamente. El viceministro, bastante molesto, demandó que se diera a su petición la consideración que merecía el hecho de haber sido formulada por una persona de su rango. Bloqueó la decisión e invitó a los antioqueños de la junta a que pasaran a otra sala y decidieran cuidadosamente lo que debían hacer. Así se procedió y cuando regresaron, tras breves minutos, confinaron al candidato previamente escogido: “uno de los mejores ejecutivos de Medellín”.

La demostración pública de fuerza que Duarte Sotelo había desencadenado no dejó campo para ningún acomodamiento. De ahí en adelante las relaciones fueron tensas. Duarte Sotelo era amigo íntimo del secretario privado del ministro de Desarrollo, doctor Marín Gutiérrez, a quien más adelante, cuando Diego Moreno ocupó el ministerio, se le promovió a viceministro. Duarte y Marín indispusieron al ministro y a sus cuadros directivos en contra de Guillermo Galán. Como recordaremos, Galán había presentado a Moreno, apenas éste fue nombrado, renuncia protocolaría escrita. Verbalmente se le solicitó a Galán que permaneciera en su cargo, de igual

manera que al resto funcionarios de primer nivel de los distintos institutos dependientes del ministerio. El viceministro Marín Gutiérrez comentó en un coctel que la solicitud ya se había hecho verbalmente para que “estos gerentes se comportaran debidamente con el ministro”.

Transcurrió un mes sin reuniones de junta, mientras se posesionaba la nueva administración. Cuando el nuevo secretario de ministro, Roberto Soto Prieto, llegó a presidir la junta de la Corporación, se encontraba predisposto en contra de Galán, como él mismo se lo confesó más adelante. Posteriormente el doctor Iván Marulanda, secretario y amigo personal del ministro, entró a presidir la junta. Coterráneo de Moreno, Marulanda llegó con el propósito de “probar” el mal rendimiento de la Corporación durante la administración de Galán. Es importante anotar que la decisión de despedir a Galán estaba tomada antes de una evaluación “objetiva” del rendimiento de la Corporación; la “evaluación” se fabrico ex profeso para lograr tal determinación. Desde el comienzo de su administración, el doctor Galán<sup>10</sup> estaba preocupado por la ambigüedad de los propósitos de la Corporación, la misma “ambigüedad de la social” que hemos venido mencionando como tema a lo largo de este estudio. Por un lado la Corporación tenía un propósito de desarrollo y promoción “social” mientras que, por el otro, también debía verla con criterios estrictamente financieros. En verdad no existe un concepto absoluto para traducir el criterio de evaluación social respecto al económico. Aún así, el doctor Galán deseaba especificar y delimitar el terreno dentro del cual tanto él como la Corporación debían operar, lo cual logró mediante dos evaluaciones: el límite “inferior” de este espacio lo estableció una misión de expertos del Banco Mundial que. Luego de permanecer tres meses en la Corporación, conceptuó que está, por su desempeño, constituía una de las mejores entidades de fomento. Para determinar el límite “superior”, el doctor Galán solicitó que la Corporación fuera evaluada desde el estricto punto de vista de una entidad financiera privada. Hernando Gómez Otálora, respetado economista y exministro de Desarrollo, concluyó su evaluación encomiando a la Corporación por sus resultados ante las limitaciones existentes.

Cuando Iván Marulanda entró a actuar, procedió a negar la validez de las afirmaciones hechas por los funcionarios de la Corporación. Insistió en utilizar los más estrictos críticos de la empresa privada, a lo cual Galán replicó que éstos podrían ser alcanzados fácilmente si la Corporación cerraba las oficinas regionales, tan onerosas pero de tanto efecto social. Marulanda cambió entonces de táctica. Solicitó que una comisión “imparcial” de representantes de Instituto de Fomento Industrial, IFI, Proexpo y el Banco de la República evaluaran el rendimiento de la Corporación. La comisión presentó un informe que, efectivamente, señalaba un rendimiento desastroso. Pero para arrojar tal resultado tuvieron que distorsionar tan drásticamente los datos, que la junta de la Corporación se ofendió. Para dar un ejemplo, los costos de los seminarios ofrecidos como “costos operacionales”. Ahora fue la junta la que encargó a otros tres reconocidos economistas una evaluación adicional. Pero, mientras la evaluación vigente fue presentada en el

---

<sup>10</sup> El doctor Galán también llegó a la Corporación como desenlace de intrigas semejantes en contra de quien lo había antecedido en la gerencia, urdidas principalmente por algunos funcionarios de la Corporación y el ministro Ramírez Ocampo. Debemos insistir en que estamos describiendo características asistemáticas generales ilustradas por este ejemplo específico.

consejo de ministros, y el doctor Galán quedó por un instante al descubierto, sin su última defensa.<sup>11</sup>

El concepto unánime de la segunda comisión indicaba que se había distorsionado a propósito la información. El 4 de agosto se entregó el informe. Cuando las noticias del nombramiento de Armenia llegaron a oídos del doctor Galán y éste llamó a Moreno, el juego terminó. El círculo de la doble estrategia para deshacerse de Galán e introducir el sequito de ministro en su ahora territorio personal, se había cerrado.

Sin embargo, el tinglado armado sobre la respuesta “ineficiencia” de la administración de Galán sería utilizado de ahí en adelante, para proseguir con su propio clientelismo, por los funcionarios que se nombraran, cerrando así el círculo de la fracasomanía.

Aquí debemos hacer resaltar cómo la fuerza de actos para “poner en su lugar” dentro de la jerarquía social a las facciones contendoras toma precedencia sobre cualquier otro objetivo y convierte en superflua cualquier evaluación positiva. Este elemento de limpiar el “horno” refuerza la ecuación fracasomanía-clientelismo e impide el desenvolvimiento de las cooperativas y, según argumentaremos más adelante, el éxito de cualquier programa de desarrollo social que pudieran conducir a un acceso autónomo.

---

<sup>11</sup> No es del todo Claro para qué fue necesario armar todo este tinglado de evaluaciones si el ministro había recibido la renuncia escrita de Galán poco después de su posesión. Es posible especular que el presidente López quería mantener cierta continuidad administrativa. Este argumento puede reforzarse con el hecho de que Moreno había sido viceministro bajo Ramírez Ocampo y ambos desempeñaban importantes cargos en la Federación de Cafeteros, Cabe recordar que el presidente de la República nombra directamente al gerente de la Corporación, por lo cual es posible que se justificara el andamiaje de las evaluaciones para sacar a Galán sin un “crudo” acto de poder.

## **CAPITULO 8. CONCLUSIONES**

Una vez analizada la conducta que se manifestó en el proyecto, es necesario considerar sus implicaciones analíticas en un contexto más amplio, especialmente en cuanto a la posibilidad de éxito de orientaciones y programas destinados a lograr una mayor equidad en el proceso de desarrollo en sociedades con base clientelista. Para ello analizaremos, en primer término, el patrón clientelismo-fracasomanía; luego examinaremos las consecuencias de éste en las posibilidades de acumulación de experiencias y de aprendizaje institucional para, por último, profundizar algo más en la naturaleza de la sociedad neopatrimonial y, ya desde un horizonte histórico más amplio, contemplar cómo distintas fuerzas pueden desempeñar un papel en transformar las limitaciones impuestas por la falta de acceso autónomo al centro en tal tipo de sociedad.

La prescripciones que suelen formularse para la ejecución de proyectos de la índole aquí descrita, incluyen varios elementos para llegar al éxito. En el proyecto Acople se hizo presente un número considerable de ellos: la base organizacional, los fondos para pagar la asistencia técnica, el crédito subvencionado, algún tipo de estructura organizacional orientada a alcanzar la periferia y el espacio de ejecución necesario para mantener flexibilidad. Dentro del marco del empréstito de la AID, principalmente con los recursos de asistencia técnica, se satisficieron los requisitos económicos hasta el punto de que un análisis de este estilo, al que frecuentemente se le otorga tanta importancia, sería superfluo en este caso. Pero la feliz conjugación de elementos en el proyecto fue rápidamente destruida cuando se estrelló contra el nódulo central del clientelismo y la fracasomanía. No importa qué tipo de esfuerzos se hubieran hecho para proveer información válida sobre las consecuencias de las diversas orientaciones y las necesidades de las cooperativas, el muro del clientelismo y la fracasomanía tapió todos los oídos, se alzó ante todas las acciones. Por ello parece necesario explorar más en detalles la naturaleza de esta ecuación directriz.

### **EL PATRON EMERGENTE: CLIENTELISMO Y FRACASOMANIA**

El proyecto ilustra los múltiples mecanismos mediante los cuales la estructura clientelista de la sociedad se reproduce tanto simbólica como comportamentalmente. Dadas las premisas de comportamiento social prevalecientes en la sociedad, la falta de compromiso con el sostenimiento de tal sociedad, de racionalidad y de una base universalista de solidaridad, así como el hecho de que la confianza y la lealtad no se definen en colectividades más amplias sino solo en el recinto cerrado y personal de las relaciones patrón-cliente, es fácil ver cómo los patrones utilizan sus posiciones para alimentar su clientela como cargos burocráticos, nivel este último que a su vez



distribuye los diferentes recursos que logra apropiarse a su propia cadena clientelista en continua extensión hacia abajo.

La forma de operar arriba mencionada entra drásticamente en conflicto con una gestión que pudiera guiarse por algunos criterios “racionales” o técnicos de administración, que impidan la apropiación personal de los cargos. El imperativo de purificar el honor mancillado, que aparece dentro de tales enfrentamientos, y la consiguiente venganza que los acompaña, deben llevarse hasta sus últimas consecuencias, con total precedencia por sobre cualquier interés mundano. Esta conducta retaliatoria debe proseguirse hasta castigar a entera satisfacción la falta de deferencia mostrada. Este elemento de “honor” superdetermina lo imperativo de expulsar al que se considera irrespetuoso detentador de un cargo, proveyendo convenientemente puestos burocráticos que quedan a disposición del ofendido, con inesperada oportunidad.

Esta conducta no puede funcionar totalmente al descubierto, por causa de la oposición efectiva, o al menos formal, que públicamente se presenta respecto a este procedimiento, especialmente por los administradores públicos “racionales”<sup>12</sup>. La necesidad de probar como fracaso la labor de la administración saliente se fragua como una estrategia precautelativa general para ir armando el escenario de justifique cambiar de administración. Pero este urdido telón de fondo cognoscitivo permanece en el escenario cuando entra la nueva administración, de modo que sus miembros parten del punto en que, ciertamente, deben cambiar un programa que se ha “probado” defectuoso.

Dentro del esquema mental clientelista, los proyectos adquieren una paternidad simbólica: no se trata de una cooperativa promovida por una institución sino por la administración de alguien en participar y su respectivo séquito. Por esta razón, de nuevo, las medidas discrecionales de un flamante equipo administrativo, que podrían hacer despegar un proyecto a punto de retoñar, toman otra dirección, demostrando así, convenientemente, el fracaso que se había pronosticado respecto a la política de la pasada administración. En este vulnerable y desprotegido medio de evaluación el verdadero rendimiento y efectividad de cada administración particular resulta difícil de juzgar, reproduciéndose de este modo el concepto según el cual, en la esfera pública, la gente no es juzgada por los resultados de su gestión sino por haber ocupado el cargo. La total inmersión clientelista de las instituciones oficiales impide las persistentes intervenciones requeridas para producir resultados, dejando a los funcionarios de alto rango con escaso poder real para actividades distintas de las de efectuar rápidos traslados de dinero (por ejemplo, el intento con la Escuela Cooperativa), concesiones particularistas especiales y la distribución de puestos.

---

<sup>12</sup> Cabe recalcar la importancia de los detalles “cuasichismosos” que hemos venido presentando, porque en estos microfenómenos es donde se revelan las premisas implícitas de la sociedad (Helle y Eisenstadt, 1985). Claro está que estos detalles no suelen considerarse pertinentes por estimar necesario reforzar la mitología de los hechos se producen en el “alto nivel de la formulación de políticas”. A decir verdad, cuando presenté el primer proyecto de memorando, a fin de explicar las condiciones del proyecto al doctor Londoño en la etapa de transición entre administraciones (pag. 159) fue necesario eliminar del texto todas las descripciones comportamentales de los insolubles dilemas en que se habían colocado ante el proyecto, pues “al gerente no le interesarían tales detalles”. Aunque la realidad operaba en determinada esfera, era necesario vestirla con los ropajes de la perspectiva de “políticas racionales”.

Es el proyecto repetimos un error en el que incurren frecuentemente las personas interesadas en poner en práctica orientaciones o proyectos que puedan concluir a una mayor igualdad en el desarrollo: recurrimos al Estado como piedra de apoyo para sostener la palanca de cambio. Resultó ser ésta una piedra porosa, frágil y resbalosa.

La continuidad del síndrome político y el Estado, comenzando con el gabinete ministerial. A decir verdad, el presidente de la República puede multiplicar su capital político, generalmente escasos, aumentando el número de personas que ocupan altos cargos en los ministerios y los institutos descentralizados. De esta manera asegura cierto grado de lealtad a su gobierno, aunque, en sentido estricto, sea a él personalmente. Así pues, “da una oportunidad” a un mayor número de personas, repitiendo conductas que se racionalizan como democráticas y participativas.

La manera de actuar del presidente, como lo explicamos anteriormente, se repite a todo lo largo de la jerarquía organizacional del Estado, en condiciones en que, por ausencia de intereses organizados que disciplinen las “iniciativas” de administraciones en continuo relevo, disminuyen las capacidades de promoción del gobierno hasta el punto de la desaparición.

Bayley (1977, 291) presenta un cuadro recopilado por Hartwig (1971) en el cual muestra la duración promedio de la gestión de ministro en el gabinete colombiano. Entre los años 1958 y 1970 fue tan solo de quince meses, un progresor respecto a la duración entre 1930 y 1957. Bayley utiliza el dato anterior para afirmar que “resulta por eso razonable inferir que, mientras los ministros son los coordinadores principales de los institutos descentralizados, en varios casos permanecen demasiado poco tiempo en sus cargos para ejercer sobre ellos la dirección continuada de una política, creándose así las condiciones para la autonomía exagerada en dichos institutos y para que se apoderen de ellos la asociaciones de interés”

Aunque estoy de acuerdo con la inferencia de que, efectivamente, los grupos de interés podrían<sup>13</sup> (¿deberían?) controlar las “iniciativas” de los nuevos administradores en continuo relevo<sup>14</sup>, su suposición general –o sea que si los ministros se mantuvieran suficiente tiempo en el poder “ejercerían” la dirección continuada de una política” – es totalmente equivocada y errónea, pues las cosas funcionan exactamente al revés: Es precisamente la esencia del síndrome clientelismo-fracasomanía el que los ministros sean agentes importantes **impedir** la puesta en marcha de cualquier política que **requiera** un trascurso prolongado de tiempo para ejecutarse e institucionalizarse en actividades rutinarias de las agencias. Si se hace un cálculo relativamente moderado de lo que sucede, se puede suponer que un ministro permanece en su cargo los quince meses de que habla Bayley. De ellos requiere por lo menos los dos meses iniciales para enterarse

---

<sup>13</sup> La patética debilidad de los gremios en Colombia la estudia Urrutia (1983)

<sup>14</sup> Es necesario recordad que precisamente de esta manera se esperaba que actuarían las cooperativas como mecanismo para equilibrar la influencias de grupos que originalmente carecían de ella, al constituir grupos de interés conformados en federaciones de cooperativas (véanse pp. 19 y 222). A decir verdad, esto es lo que preocupa a Bailey en su inferencia, Pero, como veremos al analizar a estructura no permite que multitud de grupos electorales ejerzan influencia se fracciona a través de redes clientelistas y los congresistas, o rama legislativa del poder, son de naturaleza tal, que no permiten la representación pública de intereses independientes y organizados.

de lo que está sucediendo, lo cual le deja trece meses. Después procede con la fracasomanía, desplegando su estrategia, cambiando la administración de los institutos, agencias, etc.<sup>15</sup> Estos organismos, a su vez, son sometidos a un tratamiento semejante por sus gerentes entrantes, con lo cual al ministro le queda máximo once meses para llevar hasta su total culminación cualquier proyecto, después de lo cual el mismo esquema se aplicará a la política y las prácticas que él introdujo. Claro que hemos querido ser generosos con el horizonte de once meses. Pensemos en cómo se paralizan los institutos a la espera de cambio de ministro, en cómo se paralizan cuando efectivamente lo cambian, en cómo se paralizan cuando parece que van a cambiar al gerente, en cuánto se paralizan cuando van a cambiar al jefe, en cuánto cuando efectivamente lo cambian, etc. En períodos tan breves apenas pueden hacerse crudos desembolsos de capital, no la positiva y delicada promoción de algún cambio social. Pero hay otras consecuencias; procedamos con ellas.

## **LAS DIFICULTADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN SOCUDADES PARTICULARISTAS**

El síndrome clientelismo-fracasomanía crea graves dificultades para generar procesos en los cuales se comprendan, adapten y acumulen conocimientos como fruto de la experiencia, especialmente en la administración de programas de desarrollo social. En realidad, la única manera de romper el ciclo de “no aprendizaje” que anotaba Hirschman (pp. 29-31) sería aprender de las experiencias que se obtienen de tales programas.

Un ámbito donde estas dificultades de aprendizaje organizacional se patentizan por el síndrome. Aunque podríamos elaborar un cuadro bastante complejo de tales dificultades, para examinarlas utilizaremos tan solo un simple modelo de insumo, producto y retroalimentación que incluye algunos elementos internos de los organismos oficiales. Para resumir: la entidad ha emitido ciertos programas en el pasado que deben incorporarse y procesarse en la organización para aprender de tal experiencia. Este insumo de información debe llegar hasta la memoria organizacional y de allí debe recolectarse en las ocasiones en que el organismo planea, sea cambiar, sea actuar de nuevo de la misma forma ante un problema similar. Tal información ha de ser entonces procesada en alguna especie de inteligencia organizacional que la recoja, interprete y estime qué debe hacer en terminada situación o ante determinado problema. La inteligencia trata de orientar la acción que se convierte en un nuevo producto, el cual debería ser sometido a otro ciclo de retroalimentación y proceder con lo que efectivamente debe ser un continuo proceso de aprendizaje organizacional. Pero, retomando nuestro caso, parece que en las sociedades particularistas en que aparece el síndrome clientelismo-fracasomanía, el muy básico elemento de la memoria es deficiente en las instituciones oficiales. La memoria de los organismos suele mantenerse mediante el uso de archivos, registros, memorandos, informes, etc. Estos métodos suele ser materia de varias

---

<sup>15</sup> Un influyente político amigo mío me comentó posteriormente, al referirse al caso del doctor Galán, que el nuevo ministro lo había destituido “en un dos por tres”. Agregó que cuando se nombra un nuevo ministro éste supone que los cargos burocráticos bajo su responsabilidad son de su dominio personal: “Tú sabes, como si tratara de su propia empresa privada”. Me pregunto, “¿Qué sucedería con una empresa privada sujeta a este tratamiento cada quince meses?”

objeciones: en vista de la urgencia creada por los breves lapsos durante los cuales operan los organismos entre uno y otro cambio de administración, la gente no tiene tiempo de leer. Además, según lo indica el sentido común, los acontecimientos “reales” de la vida organizacional –el proceso de puesta en ejecución y sus resultados- son en extremo sutiles para ser formalmente registrados por escrito. Así que las memorias se llevan mediante comunicaciones orales y se guardan en una especie de suma colectiva de las remembranzas de los miembros del organismo. En este caso los individuos son el equivalente de las neuronas organizacionales.

Con el enquistamiento del clientelismo-fracasomanía, especialmente cuando se practica con estilos altamente autoritarios, como fue el caso de la administración de Londoño, un número importante de los miembros de la organización se marcha, hasta el punto que tales remembranzas desaparecen cortando la posibilidad de aprender de aciertos y equivocaciones. Para ilustrar la rotación de personal que se produjo en la Corporación, basta un ejemplo: en Cartagena el voluntario del Cuerpo de Paz conoció, durante los ocho meses en que estuvo en contacto con la Corporación, cuatro distintos directores regionales de Medellín. En el congreso de asistencia técnica que celebró la nueva administración en abril de 1978, casi la totalidad de los asesores eran nuevos. Así, en lugar de discutir los planes actuales a la luz de las experiencias pasadas, ellos solo estaban recibiendo instrucciones sobre cómo desempeñar una función totalmente nueva para la entidad. Prácticamente no quedaba nadie para transmitir la experiencia de los dos últimos años. Por supuesto que esto facilitaba enormemente la fracasomanía y el llamado “cambio”.

Los cortos intervalos de tiempo en los cuales opera la organización también impiden la posibilidad de aprender. Debe recordarse que cuando estábamos recogiendo información acerca de los obstáculos para el fomento de las cooperativas, en cierto sentido tratando de extraer de las distintas “celdas” los correspondientes problemas a los cuales tenía que enfrentarse la Corporación para desempeñar esta tarea (véanse las pp. 99 y 100), no hubo tiempo de alimentar la “inteligencia” organizacional con la información que habíamos recogido antes que entrara la nueva administración, la cual, una vez en funciones, no mostró interés alguno en aprender de esas experiencias, consideradas a priori inútiles, de acuerdo con los preceptos de la fracasomanía. Así pues, como lo indicó Hirschman, cada nueva administración introduce su propio conjunto de soluciones preconcebidas.

Además de las consecuencias ya mencionadas, hay otras implicaciones de esta dinámica en la capacidad de la sociedad para resolver problemas sin repetir continuamente los mismos errores; expresamente, el contenido de lo que efectivamente se aprende a medida que se cierra el ciclo de retroalimentación. Para ello debemos distinguir entre el aprendizaje **privado** y el aprendizaje **público** o colectivo.

En lo que respecta al aprendizaje público, hemos concluido que no tiene lugar. Cabe recordar que uno de los objetivos del proyecto era “hacer público el proceso de promoción de las cooperativas” para que una comunidad de profesionales aprendieran de él, objetivo que no hemos abandonado.

Sin embargo, como lo hemos visto, los hechos que efectivamente se presentan están normalmente cobijados por el manto de la fracasomanía, y los únicos conceptos que se refuerzan en el proceso son los estereotipos previamente mantenidos, lo cual, por definición, no es aprendizaje. Esto lo ilustra claramente el hecho de que en nuestra última visita se llegara a firmar en Cúcuta que “ se había visto claramente cómo en la Corporación resultaba muy difícil fomentar las cooperativas con gente tan pereza como la de Pasacaballos.

Lo que resta, entonces, es el aprendizaje individual privado. ¿Qué es lo que se aprende? Los miembros del organismo aprenden que, si han de mantener sus empleos y sobrevivir, deben pasar inadvertidos, asumir pocos riesgos y crear el menor número posible de perturbaciones. También se convierten en personas desencantadas, cínicas y oportunistas. No debe sorprender que las futuras administraciones y las que operan en organismos que ya han sido sometidos al patrón clientelismo-fracasomanía, se quejen de la “obstrucción de los mandos medios”. Este nivel ya ha aprendido su lección.

Al retirarnos de la Corporación, pudimos apreciar en los promotores un fuerte sentimiento de pérdida y desencantado escepticismo. Nelson empezó a estudiar derecho en Bogotá y estaba buscando otro empleo para equilibrar sus ingresos. Asa permanecía en la Corporación, defendiéndose de los embates de Mansilla gracias a su cargo en el sindicato. Marino se había marchado y se dedicaba a los negocios en su tierra natal, Caldas. Don José J., por su parte, se ocupaba en gerenciar una importante cooperativa de ahorro y crédito. Sin embargo, aunque económicamente quedaron relativamente bien, en esa conversación se percibían ira y amargura. Se mostraban especialmente resentidos ante la crudeza con que había suspendido el proyecto y ante la crasa manipulación que los “expertos en cooperativas” - el gerente y el director del departamento – ejercían con los proyectos sociales de la Corporación. Aunque los promotores no fueron precisamente personas que hubiesen pasado por la vida sin conflictos ni crisis, cuando los conocí eran individuos altamente motivados, con conciencia social, que creían poder lograr algo diferente con sus actuaciones. Ahora se habían tragado su amargura y, aunque algunos de ellos proseguían con la “próspera” vida a la que este sistema lleva a la gente, su ira afloraba cuando comprendían que la única postura realista que podían adoptar era el cinismo, que de todos modos – también los sabían – destruiría cualquier elevado propósito en la vida.

## **EL USO DE LOS PROGRAMAS DE “DESARROLLO SOCIAL”**

El estudio ha ilustrado cómo los proyectos de desarrollo destinados a crear una base más justa de estratificación de la sociedad no pueden, dado que la organización social se halla basada en relaciones patrón-cliente, tener éxito y son, en cambio, utilizados como mecanismos de legitimación propandística por aquellos con acceso especial a los bienes públicos.

La posibilidad de que mayores sectores de la población sientan que hay razón para sostener el orden social, de que las normas que rigen tal orden permitan considerarlos, en igualdad de

condiciones, como legítimos participantes con acceso autónomo a los distintos campos competitivos de la vida social (económica, política y social), no ocurrirá como resultado de programas utilizados para reproducir la estructura clientelista con considerables desperdicios de esfuerzos; programas que, a su vez, crean de manera creciente mayor desencanto con la naturaleza de tal orden social.

Porque lo que encontramos en las cooperativas era que efectivamente se daba lo que llamamos aprendizaje social, proceso que hubiera podido acelerarse. Pero las instituciones concebidas para promover tal aprendizaje se convirtieron en factor decisivo para frenar y a la postre destruir tal proceso. La cúpula jerárquica utiliza su aparentemente legítimo acceso a los bienes públicos, incluidos los proyectos de desarrollo, para distribuirlos privadamente como su posesión personal, según se pudo ver en el caso de los fondos destinados a asistencia técnica en la Corporación, y en la Zona Franca. Los componentes de “bienestar social” de estos programas se utilizan como barnices propagandísticos, tanto nacional como internacionalmente, pero cuando la aplicación de estos componentes se enfrenta con dificultades que siempre se hacen surgir (la “pobre” condición financiera de la Corporación o la demora de la financiación de la Zona Franca), se encuentra que los elementos “sociales” son relegados a los últimos lugares en el orden de prioridades, a nombre de algún propósito más noble (la escuela de administración cooperativa o la “etapa madura” del movimiento cooperativo).

Los elementos propagandísticos se explotan plenamente para legitimar a los detentadores del poder. Con este fin, la empresa Comunitaria de Pasacaballos fue utilizada en un caso casi grotesco: los tres institutos que participaron en el proyecto –la Zona Franca, el Sena y la Corporación- para demostrar su compromiso social se sirvieron, en sendos folletos, de la misma fotografía de un socio de la Empresa, de raza negra, sudando gloriosamente mientras fabrica bloques de concreto. La cabeza del departamento social de la Zona Franca se ofendió porque otras instituciones estaban tratando de robar los méritos de un programa que, según ella, pertenecía a su institución.

Otro elemento que torna más desesperada esta situación es el monopolio que el Estado ejerce sobre los programas de desarrollo social. Los créditos internacionales otorgados a distintos proyectos –por ejemplo, de Holanda para el Parque Industrial o para la Cooperativa de Pescadores de Parcaballos- no pudieron utilizarse, porque el gobierno no los autorizó o, si lo hizo, subió los intereses efectivos a tasas de crédito comercial. De esta manera el Estado bloquea la actuación de otras instituciones que podrían promover programas de desarrollo social. El filtro de recursos externos y el suministro de éstos mediante proyectos concebidos y financiados por organismos internacionales y entregados por el gobierno, permite la producción del modelo clientelista, la legitimación de los patrones y éstos se surtan de nuevo con recursos para continuar alimentando sus cadenas, a medida que los proyectos se distorsionan cuando llega la hora de ejecutarlos, proceso que siempre se mantiene en privado.

## LO QUE PODRIA HACERSE

Las precedentes conclusiones son, evidentemente, desalentadoras y pesimistas, e indican que países como Colombia se desarrollaran de manera tal que las actuales desigualdades sociales se acentuaran y el sostenimiento del orden existente y el compromiso con él disminuirán. Como ha sido demostrado, los programas de desarrollo se utilizan tal solo para alimentar una política de olla podrida, y para que quienes tienen acceso privilegiado a los bienes públicos repartan los recursos disponibles. Estos, al distribuirlos de manera clientelista, se reproducen tanto estructural como simbólicamente los patrones que tendrían que romperse para producir el cambio social. Pero debemos ser precavidos en no dejar las conclusiones a estas alturas, pues correríamos el riesgo de que las utilicen los principales monopolizadores y beneficiarios de tal arreglo con el fin de justificar lo que está sucediendo, con el pretexto de que no pueden realizarse los cambios. Debemos recordar que en el proyecto se presentaron varios casos de acomodaticia ultimación de profecías vueltas realidad por obra de sus propios oráculos. Por ello es preciso trascender el análisis previo, aclarar de nuevo la esencia de la sociedad clientelista y neopatrimonial y, tomando un horizonte histórico más extenso, ver si se pueden desanudar tal núcleo.

### La política y la reproducción de las premisas de intercambio social

Desde la perspectiva del proyecto, parece que la batalla por la definición de la relativa desigualdad social en el proceso de desarrollo se librara en sector moderno, y poco puede hacerse para cambiar el patrón de incorporación con que tal sector penetra en el tradicional. Este patrón es acelerado y parcialmente puesto en práctica por el Estado mediante intervenciones intermitentes, políticas clientelistas y abrazos corporativistas. Pero si convenimos que tal campo de lucha política, donde se forjan los contratos sociales en las sociedades modernas, se ha de localizar en el sector moderno, hay que reconocer que existen obstáculos significativos para la conformación de una palestra que permita una batalla fructífera, con suficiente legitimidad para incorporar sectores que consideran que la actual estructura neopatrimonial no les permite entrar en ello, por lo cual deben luchar por fuera, fenómeno que aumentará, de no cambiar algunos de los elementos que adelante identificaremos.

Para precisar las fallas estructurales de tal campo de lucha política, debemos compararlo con la de las naciones-Estados modernas.<sup>16</sup> En primer término, en las naciones-estados modernas los gobernantes se hallan en capacidad de mantener nexos efectivos con los estratos y clases sociales más amplios, lo que no sucede en las sociedades neopatrimoniales, donde la clave para la estabilidad estriba en la pericia con que las distintas e internamente cohesivas y solidarias élites

---

<sup>16</sup> Para estos análisis he utilizado considerablemente las teorías de Eosenstadt y Roniger (1981) y Eisenstadt (1978), pues su caracterización, primero, de las sociedades neopatrimoniales y, segundo, del clientelismo como modelo especial de relación entre intercambio específico y generalizado, constituyen una descripción analítica sumamente precisa de la sociedad colombiana. Debido a la perspectiva comparativa macrosociológica, tal descripción analítica permite identificar las dificultades específicas de este caso y posiblemente algunos puntos críticos de intervención y cambio.

logran establecer y sostener arreglos segregativos que conservan apartados los distintos sectores de la población, junto con un muy bajo nivel de conflicto entre tales élites. Este bajo nivel de conflicto entre las élites se sostiene por el liderazgo central, sus relaciones personales y de parentescos reales o simbólicos con las élites regionales y las relaciones de parentesco que éstas sostienen en sus regiones.

Adicionalmente, en los regímenes neopatrimoniales los parlamentos u otros cuerpos legislativos son principalmente terreno de representación simbólica del cuerpo político y de la competencia entre las diferentes **cliques**, de ninguna forma los foros de representantes autónomos de distintos grupos y estratos sociales. Los partidos tienden a convertirse únicamente en instrumentos para forjar símbolos de identidad colectiva (por ejemplo: liberales o conservadores) y en trincheras para luchar por las posiciones que controlan la distribución de los recursos, los auxilios y las redes de patronazgo. Las elecciones y la movilización para participar en cada uno de los partidos no sirve para establecer, primero, nuevos principios de distribución social ni, segundo, para cambiar las reglas de acceso al centro.

Tampoco sirven para, tercero, influir en el centro desde bases de poder independientes, y desde allí, cuarto, abogar por una orientación ideológica específica. Asimismo, en una articulación de crítica importancia, la incorporación de grupos más amplios al centro no la efectúan líderes o élites independientes capaces de organizar estos grupos en estructuras autónomas permanentes y no simplemente clientelistas. Por ello, la incorporación de estos grupos raramente se halla conectada con cambios profundos en el acceso de los mismos grupos a las principales esferas de la vida social y al centro ni con sus articulaciones políticas. En lugar de lo anterior, la lucha política se reduce a hacer algunos cambios en los principios de la justicia y la política distributiva, es decir, alterando los detalles de la distribución que el centro hace de los diferentes recursos a los grupos más importantes, especialmente regionales,<sup>17</sup> reiterando y replicando la orientación cultural básica de medidas políticas de beneficencia y el modelo de orden social asociado con regímenes patrimoniales, especialmente su énfasis en la jerarquía y autoridad, y sus derivaciones institucionales, principalmente el modelo corporativista-jerárquico (Wiarda, 1974).

### **La problematización de las premisas de intercambio social**

Desde el punto de vista anteriormente expuesto, cualquier proceso de cambio social exige que se cuestionen las premisas de intercambio social y se conviertan en un problema que ha de resolverse, premisas dentro de las cuales desempeñan un papel predominante los procesos de la lucha política. El hecho de que las premisas clientelistas prevalezcan y no se perciban como algo que debe retarse y cambiarse puede verse en la escasa aparición, en sociedades como la colombiana, de fuerza que se oponga a las relaciones patrón-cliente.

---

<sup>17</sup> A la luz este punto debe mirarse las recientes reformas de descentralización y elección popular de alcaldes, medidas que, si bien son avances en la modernización político-administrativa del país, de todos modos tienen un resultado de contenidos regionales, precisamente por la carencia de mecanismos no clientelistas de integración nacional de estos intereses regionales.



A decir verdad, las relaciones patrón-cliente aparecen en toda sociedad. Sin embargo, en aquellas sociedades donde el modelo clientelista no es preponderante, estas relaciones son transitorias y no tiene el mismo grado de legitimidad (alguien afirma que, a este respecto, la diferencia entre conservadores y liberales radica en que los primeros tiene la absoluta certeza de que las relaciones P-C forman parte de las reglas del juego y un liberal se siente molesto cuando los más débiles, las relaciones son más segmentadas y menos del tipo “en paquete”. Ante todo, en esas sociedades las relaciones patrón-cliente se perciben –tanto por aquellos que participan en ellas como por los que están afuera de las mismas, principalmente por quienes desempeñan posiciones más centrales– como algo no legítimo, como algo que va en contra de las premisas de igualdad en el caso de los sistemas de mercado “abierto” (Estado Unidos, Inglaterra, etc.), burocráticos (Unión Soviética) o de las premisas de jerarquía entre castas, mantenidas en los sistemas jerárquicos adscriptivos (India) (Véase de nuevo el Apéndice 1).

La ilegitimidad de estas relaciones, en las sociedades no clientelistas, no se detienen en las meras exhortaciones moralista. Las otras premisas prevalecientes en la sociedad tienden a la vez a crear fuerzas dirigidas a contrarrestar los arreglos clientelistas. Por el contrario, en las sociedades clientelistas, la más ambiguamente adscriptivas entre os regímenes neopatrimoniales, se desenvuelven escasas fuerzas de contrapeso, y esas pocas resultan ineficaces o son tan solo efectivas en cambiar, sea algunos aspectos personales y organizacionales de las relaciones entre patrones y clientes, sea los términos de intercambio entre ellos, pero no el esquema clientelista en sí. Ello ilustra las mencionadas premisas de intercambio social dentro de las cuales opera la sociedad, obstáculos centrales para un cambio cualitativo en la conformación de grupos y clases sociales modernas, especialmente por el desdibujamiento de las fronteras colectivas que inducen al oportunismo clientelista, el cual, a su vez, impide la expresión de tales grupos en una política moderna y democrática que logre procesar los conflictos y el cambio, integrar la sociedad y ser congruentes con sus premisas universalistas.

Por el cambio de las premisas de intercambio social no es algo sencillo. A decir verdad, cabe demostrar que históricamente estas premisas tan solo se han cambiando mediante los radicales procesos sociales implícitos en guerras (¿perderlas), conversaciones a otras religiones (¿la modernización) y las revoluciones (sin elementos objetivos {Scocpol, 1979 } o con particularidades de incorporación neopatrimoniales {Eisendtdt, 1978}). Suponemos que estas alternativas deben considerarse, pero se encuentran obviamente más allá del alcance de este trabajo y de los campos de conocimiento profesional del autor.

Sin embargo, cualquier opción que se considere conveniente para un proceso de cambio social en Colombia, incluso aquellas diferentes de las drásticas alternativas que acabamos de menciona, tienen que partir de la problematización de las premisas de intercambio social y de la creación de una activa coalición interesada en una mayor igualdad, legitimidad y compromiso con la construcción de la sociedad, que se oponga a al operación de tales premisas.

Para no perder la oportunidad de reiterar otro caso de reformismo, es necesario argumentar que esta coalición debe concentrarse en objetivos específicos, principalmente en cambiar las reglas de acceso al centro, especialmente las que perpetúan los elementos simbólicos (la noción del “bien común”, y la necesidad de mediadores en la interpretación de la realidad) e institucionales (la no responsabilidad de los elegidos ante los electores y el veto constitucional a la representación pública de los intereses en la política: artículo 75,105,106 y 179 de la Constitución Colombiana {Vidal, 1981, 90-91}). También debe centrarse en la supervigilancia del Estado, principalmente en la apropiación clientelista de los programas de desarrollo social, la distribución de cargos burocráticos y la política clientelista.

### Acceso autónomo, coaliciones y alianzas

Parte del problema que surge de la transformación efectiva de las sociedades neopatrimoniales y sus correspondientes premisas de intercambio social, tienen que ver, primero, con la naturaleza de las élites y de los empresarios políticos y, segundo, con el tipo de alianza entre dichas élites políticas; a) los articuladores de modelos de ordenes sociales y políticos; b) las élites funcionales (las de los gremios, profesionales, campesinos, sindicatos, etc.) y c) los estamentos más extensos de la sociedad.

El orden neopatrimonial, al igual que cualquier otro sistema, tiene “portadores”, depositarios o transmisores de dicho modelo. En las sociedades neopatrimoniales, los “portadores” son los empresarios políticos e institucionales, quienes se encuentran profundamente embebidos en los marcos integrativos de las unidades adscriptivas más amplias, ya sean éstos, por ejemplo, parentescos o partidos políticos neopatrimoniales, y por ello disponen de muy poca autonomía, como también de bajos niveles de acceso autónomo al centro, a otros empresario políticos y a los principales grupos sociales.

Parte de la falta de diferenciación simbólica de los empresarios políticos e institucionales depende de su relación con los artículos de modelos de orden social y cultural, a quienes los empresarios se encuentran cercanos, pero con quienes, igualmente, tratan de no ser asociados. Las elites políticas tampoco forjan ni institucionalizan vínculos con las elites funcionales, los cuales se efectúan solamente por conducto de la burocracia, las redes de patronazgo, los arreglos corporativos, los movimientos populistas y la participación en unidades adscriptivas, frecuentemente en vísperas de procesos electorales. Estas elites políticas no se vinculan a estratos más amplios<sup>18</sup> por medio de estructuras regulativas autónomas y permanentes, como tampoco institucionalizan coaliciones estables entre ellas mismas y otro grupos. Un ejemplo de estas dificultades se puede ver en la ambigua relación entre los partidos políticos, centrales obreras y gremios empresariales, especialmente en épocas electorales<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> El profesor Fernando Cepeda anotaba en el 45 Congreso Internacional de Americanistas, con algo de sorpresa, que en Colombia lo “político no tenía relación con lo social”

<sup>19</sup> El vínculo entre partidos y el resto de la sociedad es un tema de actualidad (véanse Lawson, 1981: Lane y Ersson, 1987): sin embargo, para ilustrar una clara diferencia el colegio electoral del partido laborista inglés está compuesto en 40% por representantes de los

La carencia de una estructura de coaliciones permanentes hace a estas elites políticas comparativamente más débiles que las de otros sistemas, e incapaces de poner en ejecución plan alguno distinto de los que hemos visto llevar a cabo durante el proyecto, en buena medida el poder es tan disperso, que solo sirve para vetar mas no para ejecutar: el reto, entonces, es crear estructuras independientes que les permitan a las elites contar con bases firmes sobre las cuales apoyarse en la ejecución de proyectos, con la necesaria continuidad, lo cual necesariamente solo se logrará con la **representación pública de intereses**.

Una prueba de la debilidad de las élites neopatrimoniales se ve claramente en su incapacidad para guiar y controlar grupos movilizados en situación de cambio y revuelta social, o para forjar alianzas con otros grupos. Así, pues, las guerras civiles pueden irrumpir con énfasis en conflictos irreconciliables de clases, pero sin ser mediados por las actividades de los inexistentes empresarios políticos autónomos, quienes podrían situar estos conflictos en términos, marcos y programas socio-políticos más amplios.

Como se ha visto, el principal obstáculo para transformar la sociedad colombiana en una democracia verdaderamente participativa y modera estriba en la carencia de acceso al centro, desde bases de poder independientes y autónomas no amarradas en compromisos y relaciones clientelista. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que este acceso no se abrirá simplemente de manera evolutiva, junto con los demás aspectos de la modernización, como con la urbanización, la industrialización, la educación y el contacto con medios de comunicación de masas. Las barreras que existen son estructurales y no, como pretenden algunos, de simple “estilo” político. Solo con modificaciones de orden institucional, en reglas de operación de sistema político, se podrán abrir los cauces para una participación efectiva<sup>20</sup>.

Un objetivo evidente de cambio es el cuestionamiento de la naturaleza actual de la representación de los elegidos a los diferentes cuerpos legislativos, desde el municipio hasta la nación, para lo cual ha de insistirse en la necesidad de que tales representantes especifiquen públicamente qué intereses representan y se comprometan ante sus electores a defender tales intereses. Ya no existe credibilidad alguna sobre que todos ellos estén actuando a nombre de un abstracto e ilusorio “bien común” y que solo deben rendir cuentas a sus conciencias. Porque, si no representan explícitamente unos intereses, de facto se representan privadamente, de manera particular, cuidando necesariamente los intereses de la personal clientela.

Cualquiera de las formulas que se deben explorar para la representación pública de intereses se le cuestiona inmediatamente desde varios flancos. El primero de estos es el temor corporativista. Según esta objeción, el sistema político colombiano se convertiría en corporativista, implicando que el permitir la representación pública se intereses en la política llevaría necesariamente a que algún gobierno decretara la participación **obligatoria y monopólica** de los distintos intereses por

---

sindicatos, 30% por los constituyentes regionales y 30%por los miembros del Parlamento (**The Economist**, 12 de abril de 1985, pág. 32).

<sup>20</sup> De las recientes reformas al proceso electoral, la jurisdicción nacional es la que abre mayores oportunidades de participación de intereses específicos, por fuera de la estructura regional clientelista.

organizaciones legítimas por el Estado, una descripción precisa del corporativismo de Estado, con su vocación autoritaria (Véase el Apéndice 5 para la diferenciación entre corporativismo social y de Estado).

La segunda objeción se refiere a que si se llega a permitir la participación de intereses en la política, los populares inmediatamente se tomarían el poder, tratando de hacer desaparecer los demás intereses, especialmente el empresarial y capitalista. Esta objeción responde a que en estas sociedades tienden continuamente a emerger grupos sumamente violentos y vociferantes que rara vez son capaces de crear vínculos efectivos con los estratos más amplios ni de reestructurar los procesos políticos centrales. Cuando, efectivamente, estos grupos logran influir en el proceso político, tienden a acentuar las brechas sociales, a menudo activando la instauración de regímenes opresivos, si se insertan en actividades políticas centrales oscilan entre el deseo de lograr recompensas inmediatas y específicas y el deseo de una nebulosa transformación de “todo el sistema”. No se comprometen en proyectos concretos con miras a reestructurar el centro o a abrir nuevas avenidas para la participación en el mismo.

Para responder a los anteriores puntos, lo que ha de buscarse en una fórmula que **permita pero no obligue** a los intereses a participar públicamente en política, para, a medida que éstos efectivamente comiencen a organizarse y a ser elegidos, ir cambiando la naturaleza de los partidos. Estos deberían finalmente tratar de integrar tales intereses, en ese entonces ya públicamente presentes en las Cámaras legislativas, para manejar coaliciones parlamentarias que en los procesos electorales y colectivos deberían plantear ideologías y programas de gobierno alternos, con los cuales se responsabilizarían una vez elegidos, esta fórmula responde al temor corporativista, porque el proceso se daría en forma evolutiva, permitiendo pero no obligando la participación de los intereses, propiciando un proceso de maduración que tomaría un tiempo e iría cambiando el estilo político, por supuesto, sería necesario mostrar guardia en forma permanente ante los intentos de decretar tal representación monopólica o de efectivamente la mantengan grupos que tengan acceso al poder, con el fin de perpetuarse oficialmente en representación de unos intereses, por lo que se hace imprescindible insistir en alguna fórmula para revocar el mandato del representante electo. Uno de los posibles mecanismos de tal revocatoria podría consistir en que la hicieran los miembros del cuerpo organizado y elegido libremente y “en representación” del interés, de tal manera que el elegido no fuese por sí mismo sino en nombre del grupo, y removible por éste. Por ejemplo, si el candidato es elegido por la Liga Colombiana de Consumidores, cualquier persona, miembro formal o no de tal organización, podrá votar por el candidato de ella pero el mandato solo podrá ser revocado por los miembros formales de la liga de procesos políticos que ella entrara a estudiar. El representante es elegido y removido en nombre y representación pública de unos intereses.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Esta fórmula es producto de discusiones que sobre el tema hemos venido sosteniendo con el doctor Juan Francisco Samper, director del Centro de Estudios Comunitarios Aplicados en Bogotá

Por otro lado, la formula, al ser evolutiva, permitiría que las eventualidades coaliciones respondieran a la complejidad de clases, intereses y alindeamientos del mundo contemporáneo (Wright, 1978) y no a situaciones de conflicto irresoluble de intereses que deben terminar en la extinción del contrario.

Por supuesto que queda otra objeción: de permitirse la participación de los intereses, los actuales grupos poderosos dominarían la palestra política, lo cual puede responderse con que teóricamente ya lo están haciendo.

Al fructificar esta formula, transformar los partidos y generar bases de poder independientes, sería posible disciplinar el efecto del clientelismo en la administración del Estado y sentar bases de apoyo al gobierno para impulsar pactos sociales, concertaciones, que tengan alguna posibilidad de ser cumplidos. Nuevamente, si es posible crear e institucionalizar la alianza entre los articuladores de diferentes ordenes sociales y culturales, élites políticas e institucionales y los estratos más amplios de la sociedad, éstos presentan, entre otro, un específico blanco de ataque: la apropiación privada de los programas de desarrollo social utilizados para alimentar las redes clientelistas. Si dicha apropiación continúa y siguen utilizando los programas para lubricar las relaciones patrón-cliente, éstos inhibirán la posibilidad de delimitación de fronteras y la emergencia de solidaridad interna de los grupos, para perpetuar las dificultades de crear fuerza que puedan negociar las posiciones relativas de dichos grupos, como grupos, con relación al resto de la sociedad y a su jerarquía interna. Para romper con este patrón es necesario que la formalización, la administración y ejecución de los programas de desarrollo social estén sujetas al escrutinio y a la responsabilidad pública, a lo cual espero que este trabajo haya contribuido. Asimismo y en tal sentido, espero que las cooperativas y tal vez otros grupos puedan hacer algo.

## **APENDICE 1. LAS RELACIONES PATRON-CLIENTE COMO COMBINACION ENTRE INTERCAMBIO ESPECIFICO Y GENERALIZADO**

Einsentadt y Roniger (1981) indican como los complicados arreglos sociales rotulados con el término de relaciones patrón-cliente denotan, bajo su más compleja expresión, un modo distinto de regular algunos de los aspectos más cruciales del orden institucional: a) la estructuración del flujo de los recursos, b) las relaciones de intercambio y de poder, y c) la legitimación de las anteriores en la sociedad.

Aunque las esencias de las relaciones patrón-cliente es efectivamente la regulación del flujo e intercambio de recursos entre diferentes actores, ellas también constituyen una combinación

especial de lo que ha sido llamado en los escritos sociológicos y antropológicos el **intercambio generalizado**. En contraste con el más utilitario **intercambio específico** de mercado, el generalizado, cuando se logra establecer exitosamente, sirve para fijar condiciones de solidaridad y confianza; el elemento “precontractual” de la interacción social, inicialmente estudiando a Mauss (1967) en su trabajo sobre el obsequio. El elemento “precontractual” determina las unidades dentro de las cuales existe confianza; con base en él, las relaciones contractuales se cumplen “voluntariamente” en el lugar de “coactivamente”.

En esa sociedad la institucionalización del intercambio generalizado se realiza en dos niveles: uno es la institucionalización de las **limitaciones** al libre intercambio de recursos en la interacción social (la convertibilidad, por ejemplo, de recursos económicos en políticos) y la concomitante estructuración del flujo de recursos y relaciones en la sociedad, de manera diferente de la del intercambio “libre” del mercado o del poder. La institucionalización del intercambio generalizado no necesita ser igualitaria. Frecuentemente contiene elementos de poder y jerarquía, aunque estos últimos se presentarían como resultado de las relaciones “**crudas**” de poder o por acción de intercambio de mercado. El segundo nivel de institucionalización del intercambio generalizado se refiere a aquellos tipos de interacción que simbolizan los procesos de **incondicionalidad** y el concomitante establecimiento de las situaciones de confianza y el elemento precontractual de la vida social. Los obsequios, la hospitalidad y las amistades y parentescos rituales con algunos ejemplos de tal intercambio generalizado. En sociedades tradicionales, el intercambio de regalos está entrelazado con el intercambio de novias y matrimonios entre miembros de los distintos grupos, a través de los cuales las relaciones entre las diferentes unidades de la sociedad se mantienen. En las sociedades más desarrolladas, muchas de estas funciones se realizan por medio de mecanismos tales como la ciudadanía. La relación entre intercambio generalizado y específico, la relación entre ser miembro de las diferentes unidades ascriptivas de cualquier sociedad o sus bezos con el poder y los principales mercados (político, cultural, económico) generan desigualdades tanto entre los diferentes grupos adscriptivos, como en su acceso a los centros principales; por ello tal relación de intercambio ayuda a estructurar aspectos cruciales de las diferentes jerarquías sociales. Precisamente es con respecto a la manera de mezclar intercambio generalizado y específico como se puede entender mejor la manera “clientelista” de estructurar tal relación, en comparación con otros tipos de organización y de relaciones sociales.

El siguiente cuadro se presenta a fin de facilitar la comparación de los diferentes modelos sociales que se siguen para estructurar el intercambio generalizado y el específico.

#### **Tips**

**Corporativos de parentesco:** El modelo ideal de estas relaciones, características sobre todo de las sociedades “primitivas”, supone que el acceso a casi todos los mercados, así como a los bienes públicos, se adquiere al ser miembro de estos grupos de parentesco (frecuentemente corporativo); que parte considerable de este intercambio se efectúa mediante las prácticas corporativas de estos grupos o dentro de ellos mismo, y que la mayoría de los mercados más importantes (económicamente, cultural y político),

además de los bienes públicos, se encuentran en realidad embebidos en las relaciones entre estos diferentes grupos.

**Sistema jerárquico basado en grupos adscriptivos (principalmente de parentesco):** Se ejemplifican más definidamente en el sistema castas de la India, aunque muchos de sus elementos también se encuentran en sociedades “primitivas” o feudales. Estas sociedades comparten con el modelo de parentesco la suposición de que lo más significativos intercambios específicos se realizan por conducto de los grupos adscritos (religiones, raza, casta, etc.), combinando en gran medida el intercambio generalizado y específico, aunque el primer tipo se elabora de manera más clara en ocasiones rituales. Cualquier intercambio específico que se realiza más “abierto” se estructura de tal manera que no interfiera con el modelo adscriptivo-jerárquico predominante.

Este tipo de articulación entre el intercambio generalizado y especificado genera ciertos patrones de relación entre las diferentes desigualdades en las principales dimensiones del orden institucional. En las premisas ideales de tales modelos existe una relación estrecha, a decir verdad una perfecta vinculación, por un lado, entre la posición relativa de cualquier grupo o jerarquía social en la esfera jerárquico-adscriptiva y, por el otro, su acceso a los centros de la sociedad, al establecimiento de bienes públicos y especialmente a la distribución pública de bienes privados, así como a las principales instituciones. De esta manera se supone en esencia que los mercados abiertos no existen o carecen de importancia y que las actividades que se realizan dentro de ellos no son significativas.

**Modelo clientelista:** se basan en la existencia de una tensión entre premisas potencialmente amplias, e inclusive algunas veces universalistas o semiuniversalistas, con su consiguiente libre flujo de recursos y la relativa amplitud de los mercados que se derivarían de estas premisas, contra continuos intentos de limitar tal libre flujo.

Las relativamente amplias y semiuniversalistas premisas se evidencian en estas sociedades o en sectores de ella, en contraste con las sociedades donde el modelo adscriptivo-hereditario predomina, por lo hecho de que: a) los miembros de los distintos estratos tienen la posibilidad de acceso directo a los medios de producción, los mercados principales y los centros de poder; b) dichos miembros se pueden organizar a fin de lograr tal acceso y garantizar el control de lo más importantes recursos para su uso en los principales ambientes, y c) de forma concomitante, los centros de estas sociedades pueden desenvolver algunas relaciones autónomas con los estratos más amplios, entre los cuales se reclutan los mediadores y clientes. Al mismo tiempo, en estas sociedades se presentan intensos intentos de eludir estas potencialidades y de limitar el libre acceso de los grandes estratos a mercados más amplios y al centro por medio del monopolio que ejercen los potenciales patrones y mediadores, primero, de las posiciones que controlan el acceso y, segundo, del uso y conversión de los recursos de un mercado a otro. Precisamente, la esencia del modelo clientelista es la convergencia de la potencial apertura del acceso a los mercados continuos y seminstitucionalizados intentos de limitar la libertad de éste.

La estructuración de la relación entre intercambio generalizado y específico, característico del modelo clientelista, afecta especialmente dos articulaciones entre la anterior relación y el importante aspecto del orden institucional mencionado antes. La primera de estas articulaciones se da entre la posición relativa de los patrones y potenciales mediadores de las comunidades o subsectores jerárquico-adscriptivos o semiadscriptivos de la sociedad, por un lado, y por el otro, el acceso al centro de la sociedad, a los servicios

públicos y a la distribución pública de bienes privados. A segunda articulación se da entre tal acceso a los mercados y a los centros y el uso y concentración de los recursos potencialmente libres en estos mercados. El aspecto más crucial de estas dos articulaciones en el modelo clientelista es que ellas son muy **fuertes** y, sin embargo, **no se ven como totalmente legítimas**; se basan en abdición que hacen los clientes de su potencial acceso autónomo a alguno de estos importantes mercados, a las posiciones de control sobre el uso de los recursos o al centro y al establecimiento de bienes y servicios públicos, excepto precisamente a través de la mediación de algún patrón, ya sea éste una persona o una entidad (por ejemplo, un partido o un sindicato) dentro de los cuales los clientes no tienen acceso autónomo a los diferentes grupos de poder. Esta vinculación depende de que el cliente entre en una relación de intercambio de bienes y servicios dentro de cada uno de los diferentes mercados institucionales, lo que necesariamente limita a la amplitud y convertibilidad de los recursos intercambiados libremente entre los distintos mercados y dentro de cada uno de ellos.

**Mercado “abierto” o burocrático:** el modelo “oficial” supone que el acceso a los principales mercados y centros de poder y el establecimiento de bienes públicos (además de, en principio, la distribución pública de bienes privados) se determinan con base en algunos criterios universalistas aplicables a todos los miembros de la comunidad en general o independientemente de que estos sean miembros de algunas o de todas las subunidades adscriptas o jerárquicas, que todos los miembros puedan participar en la lucha para establecer criterios de tal distribución, y que el intercambio específico en los mercados abiertos no esté legalmente subordinado a la condición de miembro de cualquiera de los anteriores subgrupos.

Este modelo se divide en las siguientes variantes: EL modelo pluralista, predominante en la mayoría de los países europeos occidentales, los Estados Unidos y los principales dominios británicos (Canadá y Australia), en los cuales los grupos más amplios tienen acceso autónomo libre a los centros de poder, al establecimiento de bienes públicos a las unidades básicas de producción y a los mercados. Los sistemas de monolíticos, especialmente predominantes en todas las sociedades modernas totalitarias con antecedentes en sistemas imperiales monolíticos (Unión Soviética, China), donde los grupos tienen algún acceso a los mercados y a los bienes públicos, pero su acceso a los centros de poder y a la distribución pública de bienes privados se encuentra severamente controlado por el centro aunque no, por lo menos oficialmente, por algún grupo en particular, especialmente por ningún subgrupo adscriptivo de la sociedad. El modelo consociativo, prevaleciente sobre todo en las pequeñas democracias europeas (Holanda, Suiza y Austria), donde las relaciones entre el intercambio específico y generalizado son mucho más complejas que en el modo universalista. Algunos títulos básicos, como la ciudadanía y todos los deberes en ella implícitos, están establecidos de acuerdo con criterios universalistas para todos los miembros de la colectividad (la nación). En contraposición a ello, el acceso a los centros de poder, así como la distribución pública de bienes privados, se encuentran mediadas en alto grado por representantes de segmentos “consociativos”, ya sean éstos grupos religiosos, partidos políticos, unidades locales y otros segmentos el acceso a los centros de poder se halla abierto a todos según un criterio universalista. Además, en la mayoría de estos sistemas se desenvuelven, especialmente dentro de un campo económico, mercados relativamente amplios, accesibles en principio a todos los miembros de la sociedad y los intercambios específicos que en ellos se llevan a cabo no se encuentran limitados por la condición de partícipe en relación adscriptiva alguna.

#### **Diferencia entre otros modelos**



**Entre el modelo jerárquico y el corporativo de parentesco puro:** la premisa básica de desigualdad en la relación entre los diferentes grupos adscriptivos, y por ello el mayor énfasis en las relaciones jerárquicas entre estos grupos, en el primer caso.

**Entre los sistemas consociacionales y corporativos:** especialmente los que se encuentran en América Latina: en estos últimos, el acceso a los centros de poder en los diferentes arreglos corporativos no se logra por derecho propio, por ser miembro de tales arreglos; además, el acceso a los bienes públicos, a la distribución pública de bienes privados y a grandes porciones demarcadas aparentemente abiertas se concentran mediados por unidades corporativas.

## APENDICE 2. GUIA PARA LA ENTREVISTA PERSONAL PROYECTO ACOPLE

A continuación se presenta la guía para la realización de la entrevista personal. Mediante este método de investigación (conjuntamente con los de observación y participación en las actividades comunitarias) se podrán averiguar los datos que permitirán hacer un diagnóstico de las diferentes comunidades, según los criterios establecidos (las 26 categorías del Formulación de Clasificación de Dimensiones Comunitarias). Se ha sistematizado el proceso de realización de la entrevista para obtener confiabilidad y validez mediante su uso, dos conceptos que son fundamentales para toda investigación científica.

**La confiabilidad.** Se refiere a la capacidad de garantizar resultados altamente parecidos si personas diferentes de quienes participaron en el proyecto decidieran realizar la entrevista. Se trata en este caso de disponer de un método tal que su uso por diferentes personas no altere en medida significativa los resultados. El concepto de **validez** se refiere a la medida en que el método de investigación utilizado conduce en efecto a la averiguación de lo que interesa averiguar; es decir, se trata de que el método para medir las variables realmente las mida y sirva para el diagnóstico de las comunidades que la investigación se ha propuesto realizar. Por ello estos dos aspectos, la necesidad de confiabilidad, deben ser continuamente verificados y esta guía se presenta para aumentar las probabilidades de que se den.

La entrevista se realizará en dos etapas: A) un relato sobre la historia de su comunidad hecha por el entrevistado mediante el cual buscamos detectar las categorías de pensamiento del mismo, o sea las categorías con que percibe su realidad; B) una entrevista para comprobar o desvirtuar las afirmaciones hechas en la primera parte, en la que se busca sobre todo detectar comportamiento observable que además permitiera completar el diagnóstico comunitario. El investigador procederá luego de las primeras dos etapas a repasar el material recogido y a realizar la calificación del formulario, en tercer paso C) que no forma parte directa de la entrevista.

La entrevista en general deberá incluir una identificación del entrevistado (nombre, edad, sexo, trabajo u ocupación, educación y papel desempeñado en la organización comunitaria), que puede obtener no solo mediante formulación de preguntas directas sino también como parte del relato sobre la historia comunitaria que hace el entrevistado en la primera parte de la entrevista.

Al menos las primeras muestras de entrevista deberán ser grabadas, mientras el entrevistado adquiere un alto grado de confiabilidad en el manejo de esta herramienta de investigación. Con posterioridad podrá el entrevistador dejar de grabar, pero deberá ir anotando, a medida que se realiza la entrevista, las calificaciones que pondría en el Formulario de Calificación.; a la vez, irá anotando los puntos o categorías que merezcan mayor exploración, lo cual se efectuará en la

segunda parte de la entrevista. La duración aproximada de una entrevista completa (primera y segunda parte) será de unos sesenta minutos, aunque esto constituye tan solo una indicación para el entrevistador.

## **HISTORIA DE LA COMUNIDAD**

En esta primera parte de la entrevista, el entrevistador solicitará del entrevistado un recuento de los acontecimientos de su comunidad, o sea una historia de la misma, relatada en los términos propios del entrevistado. Para ello el entrevistador será especialmente cuidadoso en evitar formular preguntas que puedan inducir las respuestas del entrevistado en uno u otro sentido, es decir, que puedan introducir un sesgo en la entrevista (Véase el Anexo sobre sesgo en entrevistas). El objetivo que se persigue con el relato de este tipo (tal como ocurre con la prueba de apercepción temática, el TAT) es conocer las categorías con que el entrevistado percibe la realidad, para poder detectar dentro de esa muestra de pensamiento del grado en que hay presencia de las categorías que interesa diagnosticar para la investigación, e ir configurando los acontecimientos que han ocurrido en el comunidad, los cuales se precisarán en la segunda parte.

Puede solicitarse el relato al entrevistado expresándole el deseo de conocer el tipo de actividades que ha adelantado en la comunidad (“Señor..., quiero que usted me cuente qué tipo de actividades se han realizado en su comunidad”), o cómo ha sido para el entrevistado la vida de su comunidad (“Cuénteme, por favor cómo ha sido la vida en general en esta sociedad”). Sin embargo, quizá la manera más efectiva, que se estandarizaría después de examinar los resultados, es la de solicitar un recuento general de la historia de la comunidad (“Cuénteme usted, por favor, la historia de su comunidad”). El entrevistador debe facilitar la expresión de relato mediante expresiones neutrales como “Sí, siga por favor”; “aja”; “Cómo no”; “Y qué pasó después?” etc. Es decir, no deben hacerse preguntas o comentarios encaminados en determinado sentido, que puedan introducir sesgo; por ejemplo, no se preguntará aquí específicamente por ninguna de las categorías que interesan al investigador. Sería un error, digamos, averiguar por las relaciones más importantes del entrevistado en su comunidad, o por la posibilidad de que algún terrateniente o algún intermediario los este explotando. Se debe dejar simplemente que el entrevistado se manifieste libremente sobre los temas o aspectos que él quiera, dentro de los cuales, obviamente, pueden aparecer los citados.

No interesa, en la primera etapa de la entrevista, determinar si las afirmaciones del sujeto son falsas o verdaderas; se debe lograr más bien una proyección de su pensamiento, sin interferencias (parcializadas) de quien realiza la entrevista. Durante esta etapa al investigador debe ir tomando notas que finalmente se pueden llevar al Formulario de Clasificación, sobre el grado en que va observando la presencia de las categorías que interesa diagnosticar, además de los hechos realizados. De esta manera en la segunda etapa de la entrevista, las afirmaciones del sujeto, anotadas por el entrevistador, se confrontarán con comportamientos concretos que respalden o

garanticen la validez de lo afirmado. Por ejemplo, si en el transcurso del relato sobre la historia comunitaria el investigador observa y anota (califica tentativamente) la presencia de cierto grado de patronazgo, o de ciertos aspectos del **patrón de acción de logro,**

### APENDICE 3. CONFIABILIDAD DE LAS VARIBALES CLACO

La confiabilidad entre codificadores para cada variable, medida por las correlaciones entre codificadores para las calificaciones, se presentan en el Cuadro N° 6. La mayoría de las variables con un coeficiente de confiabilidad entre codificadores bajos (mejor de 7.3) se encuentran en las dimensiones de orientación al logro y las visiones de individualismo, las más ambiguas de las variables. Dos variables, las imágenes de bienestar limitado y la de conflicto Vs. Integración de intereses, ofrecen índices especialmente bajos, aún después de corregidas. Esto debe tomarse en consideración en el análisis de los resultados.

Para la computación de los resultados de los promedios de cada variable, se tomaron las calificaciones de los dos evaluadores. Este procedimiento es equivalente a una prueba de dos ítems para cada variable, en cada entrevista, cuyo coeficiente de confiabilidad (Nunnaly, 1967. P.194) puede calcularse con la formula de la correlación inter ítem (en este caso, la confiabilidad entre evaluadores) con la formula:

$$r_{kk} = \frac{K_r}{1 + (k-1)r_{ij}}$$

Donde k es el numero de ítems (dos en este caso) r es la confiabilidad entre codificadores. Estos se han codificado para las variables Claco y se presentan en el Cuadro N°6. Son muy satisfactorios, con un valor promedio de 0.86.

CUADRO N°6

CONFIABILIDAD ENTRE CODIFICADORES Y SUS COEFICIENTES EN LA VARIABLE CLACO

VARIABLE	ANTES DE CORREGIR		DESPUES DE CORREGIR		COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD
	Número de calificaciones	Correlaciones r*	Número de calificaciones	Correlaciones r*	
1.Distrimedia	62	.80	62	.83	.91
2.Tipomedia	65	.67	63	.80	.898
3.Relahoriz	65	.77	65	.77	.87
4.Presagencia	64	.81	64	.85	.92
5.Imaginería	67	.74	66	.75	.86
6.Respersonal	66	.71	67	.83	.91
7.Riesmoder	61	.69	62	.76	.86
8.Indicaéxito	62	.77	63	.78	.88
9.Sentobjet	67	.68	68	.72	.84
10.Obstexter	65	.63	65	.70	.87
11.Obsinter	69	.66	68	.71	.83
12.Ayudas	67	.67	66	.70	.82
13.Acciones	66	.71	66	.76	.86
14.Envidia	68	.64	64	.71	.83
15.Bienlimit	68	.56	69	.67	.80
16.Imagexplot	67	.63	67	.75	.86
17.Conflinteres	68	.57	67	.65	.79
18.Alterogani	66	.75	67	.78	.88
19.Autorrefle	65	.68	66	.75	.86
20.Autoadmón	63	.72	64	.82	.90
21.Planconjun	59	.75	60	.80	.89
22.Demanserv	61	.73	62	.80	.89
23.Rentabilidad	43	.73	43	.76	.86
24.Capago	44	.81	44	.82	.90
25.Autofinan	49	.67	48	.73	.84
26.Comptarea	36	.76	33	.80	.89
<b>GENERAL</b>	1603	.70	1604	.76	.86

## APENDICE 4. RESULTADOS DE LAS VARIABLES CLACO POR COMUNIDADES Y MEDICION

CUADRO N°7 PRIMERA MEDICION CLACO

VARIABLE	Comunidad de Pasacaballo	Comunidad de Membrillas	Empresa de Pasacaballo	Coopromuebles	Comunidad de Belén	Artesanos Nort-Santander	Ciudadela Artesanal	Unidad Industrial	VARIABLE
<i>Distrimedia</i>	2.38	1.30	2.50	2.50	3.70	4.15	2.62	4.75	<i>Distrimedia</i>
<i>Tipomedia</i>	2.75	1.80	3.00	4.00	2.86	4.23	3.03	4.86	<i>Tipomedia</i>
<i>Relaheriz</i>	2.25	1.40	3.00	2.20	2.14	3.31	2.71	4.75	<i>Relaheriz</i>
<i>Presagencias</i>	2.38	1.60	3.00	3.00	1.67	4.17	3.77	4.77	<i>Presagencias</i>
<i>Imaginería</i>	2.63	2.00	3.00	3.20	3.39	3.85	3.27	4.45	<i>Imaginería</i>
<i>Respersonal</i>	3.00	2.29	3.13	3.30	3.38	4.46	3.32	4.55	<i>Respersonal</i>
<i>Riesmoder</i>	2.63	1.57	3.43	3.80	3.36	3.58	3.04	3.95	<i>Riesmoder</i>
<i>Indicaéxito</i>	2.57	2.00	4.25	3.80	3.39	3.74	3.29	4.82	<i>Indicaéxito</i>
<i>Sentobje</i>	2.88	2.88	4.13	3.40	3.22	3.81	3.50	4.64	<i>Sentobje</i>
<i>Obsinter</i>	3.25	2.00	4.13	4.10	3.67	3.96	2.96	4.18	<i>Obsinter</i>
<i>Ayudas</i>	3.00	1.75	3.25	3.10	4.06	4.04	3.46	4.05	<i>Ayudas</i>
<i>Acciones</i>	2.88	1.88	3.00	2.60	2.67	3.88	3.29	4.60	<i>Acciones</i>
<i>Envidia</i>	2.71	1.75	3.38	2.20	2.72	3.92	3.07	4.36	<i>Envidia</i>
<i>Bienlimit</i>	4.13	4.40	4.75	2.40	4.11	4.35	3.54	5.00	<i>Bienlimit</i>
<i>Imagexpjet</i>	3.50	2.70	3.25	3.40	3.22	3.46	3.46	4.00	<i>Imagexpjet</i>
<i>Conffinteros</i>	4.25	2.70	4.38	2.60	3.71	3.69	3.29	4.09	<i>Conffinteros</i>
<i>Alteregami</i>	3.38	4.40	3.38	2.10	2.71	3.58	3.07	4.00	<i>Alteregami</i>
<i>Auterrefle</i>	3.38	4.10	2.00	2.50	2.22	4.12	3.54	4.00	<i>Auterrefle</i>
<i>Auteadmón</i>	2.50	1.80	2.86	2.10	2.31	3.63	3.46	4.09	<i>Auteadmón</i>
<i>Plancejun</i>	2.38	1.50	2.88	2.00	2.38	3.19	3.04	4.00	<i>Plancejun</i>
<i>Demanserv</i>	2.14	1.30	2.50	1.80	1.57	3.15	3.36	4.35	<i>Demanserv</i>
<i>Rentabilidad</i>	1.86	1.50	2.38	1.80	2.13	3.91	2.21	4.05	<i>Rentabilidad</i>
<i>Capage</i>	2.00	1.60	1.50	1.20	1.33	2.91	3.08	4.00	<i>Capage</i>
<i>Autefinan</i>	1.33	1.50	2.88	1.80	99.00	3.83	2.04	4.06	<i>Autefinan</i>
<i>Comptera</i>	1.50	1.30	1.75	1.60	2.00	2.77	2.42	4.29	<i>Comptera</i>
	2.63	1.80	99.00*	99.00	3.57	4.65	3.73	99.00	

**CUADRO Nº8 SEGUNDA MEDICION CLACO**



VARIABLE	Comunidad de Pasacaballos	Comunidad de Membrillas	Empresa de Pasacaballos	Coopromuebles	Comunidad de Belén	Artesanos Nort-Santander	Ciudadela Artesanal	Unidad Industrial	VARIABLE
<i>Distrimedia</i>	2.71	1.32	1.92	3.99	3.22	4.04	2.99	4.57	<i>Distrimedia</i>
<i>Tipomedia</i>	2.51	2.52	2.90	4.19	3.17	4.26	3.43	4.72	<i>Tipomedia</i>
<i>Relaheriz</i>	2.31	2.03	2.58	3.87	2.88	4.28	3.00	4.90	<i>Relaheriz</i>
<i>Presagencias</i>	2.26	2.10	3.25	3.78	2.96	4.02	3.17	4.42	<i>Presagencias</i>
<i>Imaginería</i>	2.91	3.20	3.92	3.99	3.52	4.13	3.56	4.37	<i>Imaginería</i>
<i>Respersonal</i>	3.30	3.98	3.37	4.52	3.24	4.25	3.88	4.40	<i>Respersonal</i>
<i>Riesmoder</i>	2.63	3.25	3.87	3.89	3.32	4.26	3.54	4.37	<i>Riesmoder</i>
<i>Indicaéxito</i>	2.95	3.08	4.25	3.79	3.41	4.16	3.60	4.54	<i>Indicaéxito</i>
<i>Sentohjet</i>	2.68	3.50	3.33	4.30	3.47	4.49	3.67	4.65	<i>Sentohjet</i>
<i>Obstexter</i>	3.21	3.42	3.20	2.92	3.25	3.81	3.15	4.32	<i>Obsinter</i>
<i>Obsinter</i>	3.39	3.45	3.25	4.04	3.46	4.07	3.63	4.32	<i>Ayudas</i>
<i>Ayudas</i>	3.21	3.45	2.78	3.49	3.29	3.56	3.20	4.04	<i>Acciones</i>
<i>Acciones</i>	2.71	3.67	4.00	3.92	3.44	4.10	3.12	4.95	<i>Envidia</i>
<i>Envidia</i>	2.59	2.58	2.20	2.55	4.11	4.35	3.54	5.00	<i>Bienlimit</i>
<i>Bienlimit</i>	3.56	3.23	3.00	3.05	3.22	3.46	3.46	4.00	<i>Imagexpfet</i>
<i>Imagexpfet</i>	2.34	3.23	2.50	2.72	3.71	3.69	3.29	4.09	<i>Conflinteres</i>
<i>Conflinteres</i>	2.34	3.33	2.64	2.75	2.71	3.58	3.07	4.00	<i>Asterogami</i>
<i>Asterogami</i>	1.79	2.33	3.32	3.27	2.22	4.12	3.54	4.00	<i>Auterrefle</i>
<i>Auterrefle</i>	2.34	3.17	1.78	3.88	2.31	3.63	3.46	4.09	<i>Autoadmón</i>
<i>Autoadmón</i>	2.67	2.23	3.05	3.83	2.38	3.19	3.04	4.00	<i>Plancejun</i>
<i>Plancejun</i>	1.95	1.90	1.93	3.10	2.91	3.83	2.87	4.44	<i>Demanserv</i>
<i>Demanserv</i>	2.27	2.25	2.24	3.02	3.10	2.67	2.61	4.15	<i>Rentabilidad</i>
<i>Rentabilidad</i>	1.81	99.00	1.50	3.57	2.23	3.16	2.69	4.09	<i>Capago</i>
<i>Capago</i>	1.80	1.75	3.08	3.63	2.42	3.31	2.78	4.25	<i>Autofinan</i>
<i>Autofinan</i>	1.50	1.50	3.06	3.33	2.20	2.38	2.65	4.34	<i>Computera</i>
<i>Computera</i>	3.10	4.00	99.00	3.74	3.74	4.33	3.99	99.99	



CUADRO N°9 CAMBIO ENTRE MEDICIONES

VARIABLE	Comunidad de Pasacaballes	Comunidad de Membrillas	Empresa de Pasacaballes	Geopropiedades	Comunidad de Belén	Artesanos Nort-Santander	Ciudadela Artesanal	Unidad Industrial	VARIABLE
<i>Distrimedia</i>	0.33	0.02	-0.58	1.49	-0.48	-0.11	0.37	-0.18	0.11
<i>Tipomedia</i>	-0.24	0.72	0.03	0.19	0.31	0.03	0.40	0.14	0.16
<i>Relahoriz</i>	0.06	0.63	-0.10	1.67	0.74	0.97	0.29	0.15	0.55
<i>Presagencias</i>	-0.12	0.60	-0.42	0.78	1.29	-0.15	-0.60	-0.35	0.13
<i>Imaginería</i>	0.28	1.20	0.25	0.79	0.13	0.28	0.29	-0.08	0.39
<i>Respersonal</i>	0.30	1.69	0.79	1.22	-0.14	-0.21	0.28	-0.15	0.51
<i>Riesmoder</i>	0.32	1.68	-0.06	0.09	0.02	0.68	0.30	0.42	0.45
<i>Indicaéxito</i>	0.11	1.08	0.44	-0.01	0.25	0.42	0.32	-0.28	0.26
<i>Sentohjet</i>	0.33	0.62	0.0	0.90	-0.42	0.68	0.11	0.01	0.37
<i>Obstexter</i>	0.14	1.00	-0.80	-1.18	-0.44	-0.05	0.33	-0.10	-0.17
<i>Obsinter</i>	0.21	1.67	-0.5	0.94	0.79	-0.16	0.14	0.27	0.41
<i>Ayudas</i>	-0.17	1.57	0.25	0.89	0.57	0.19	0.21	0.44	0.45
<i>Acciones</i>	-0.12	1.70	-0.60	1.72	-0.67	-0.36	0.79	0.79	0.34
<i>Envidia</i>	-0.57	-0.73	-0.75	0.15	-0.40	-0.25	0.57	0.57	-0.41
<i>Bienlimit</i>	-1.16	-0.12	-1.25	-0.35	0.29	0.15	-0.67	-0.67	-0.38
<i>Imagexplot</i>	-0.53	1.13	0.64	0.04	0.55	-0.12	-0.40	-0.40	0.08
<i>Confinteros</i>	-1.68	0.60	0.46	1.30	0.82	0.28	0.29	0.29	-0.5
<i>Altereigami</i>	-0.1	0.44	-1.10	0.79	0.50	0.30	0.55	0.55	0.13
<i>Auterrefle</i>	0.90	0.79	-0.12	0.57	0.53	0.32	-0.40	-0.16	0.50
<i>Autoadmón</i>	-1.18	0.57	0.28	1.67	0.25	0.11	0.20	0.19	0.38
<i>Plancejun</i>	0.94	-0.67	0.30	1.40	0.79	0.33	0.64	-0.36	0.58
<i>Demanserv</i>	0.89	-0.40	0.32	0.29	-0.06	0.14	0.59	-0.25	0.07
<i>Rentabilidad</i>	0.47	99.00	0.11	0.55	0.44	0.21	0.22	0.15	0.70
<i>Capago</i>	0.15	0.55	0.33	2.32	0.0	0.79	0.79	0.19	0.38
<i>Autefinan</i>	-0.35	99.00	0.14	1.83	-0.80	0.57	-0.06	99.00	0.0
<i>Compatera</i>	0.06				-0.5				
						-0.40			



## APENDICE 5. UNA NOTA SOBRE CORPORATIVISMO

Schmittter (1974) ha definido el corporativismo como “un sistema de representación de intereses cuyas unidades constituyentes están organizadas en una serie limitada de categorías únicas, compulsivas, no competitivas, ordenadas jerárquicamente y funcionalmente diferenciadas, reconocidas y autorizadas (si no creadas) por el Estado. A ellas se les ha otorgado deliberadamente el monopolio de la representación de la categoría respectiva, a cambio de observar cierto control en la elección de líderes, en la articulación de sus demandas y en prestar su apoyo”. Schmittter diferencia entre corporativismo social y estatal, los cuales se pueden contratar según las características que definen el corporativismo mismo.

Schmittter explica que el corporativismo social se origina en la lenta descomposición de un pluralismo avanzado, relacionado con la necesidad del capitalismo de reproducir las condiciones indispensables para su existencia y de acumular recursos adicionales. Los orígenes del corporativismo de Estado se hallan en la muy visible desaparición de un pluralismo naciente, asociado con la necesidad de establecer la “paz social”, reprimiendo y excluyendo la articulación de demandas de la clase subordinadas en una situación donde la burguesía es muy débil, se encuentra internamente dividida, es externamente dependiente y cuenta con escasos recursos y legitimidad para proceder dentro de un esquema liberal democrático.

El corporativismo social ha recibido recientemente una inusitada atención en los escritos sobre sociología política, con el nombre de neocorporativismo. Esto se debe a la particular precisión con que describe varios sistemas políticos en Europa Occidental (Véase Schmittter y Lehbrunch, 1979 y 1982; Berger, 1981, Cawson, 1985) y la forma positiva como repercute, por los partidos socialdemócratas, en los sistemas de bienestar social y el **welfare state** (Shalev, 1983).

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>ESTATAL</b>
limitada	Establecidos por el proceso de arreglos entre asociaciones y por carteles políticos diseñados por sus participaciones para excluir el acceso de nuevos.	Deliberada restricción del gobierno.
Únicas	Resultado de cooptación o eliminación espontánea, llevada a cabo por las asesorías sobrevivientes.	Erradicación por el Estado de las asociaciones paralelas o múltiples.
Compulsivas	De facto a través de presión social, chequeo por poderes contractuales, provisión de servicios esenciales y/o adquisición de licencias privadas.	De jure a través de códigos “profesionales” o alguna otra autoridad exclusiva decretada oficialmente.
No competitivas	Producto de tendencias oligárquicas internas o “pactos” voluntarios entre asociaciones.	Continúa interposición de mediación, arbitraje y represión del Estado.
Jerárquicamente ordenadas	Resultado de procesos inmanentes de extensión y consolidación burocrática.	Centralización y dependencia administrativa decretada por el Estado
Funcionalmente diferentes	Logradas por acuerdos voluntarios sobre territorialidades y pactos de no intervención.	Establecidas con base en categorías ocupacionales/vocacionales establecidas por el Estado.
Reconocidas por el Estado	Otorgadas como necesidad política, impuesta desde abajo sobre los funcionarios oficiales.	Otorga desde arriba por el Estado como condición para la formación y continua operación.
Monopolio de representación	Conquista independientemente.	Concedida dependientemente
Control de selección, liderazgo y articulación de intereses	Producto de preocupaciones recíprocas sobre procedimientos y objetivos	Imposición asimétrica por parte de “los monopolistas organizados de la violencia legítima”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adelman, Irma y Cynthia T, Morris, **Economic Growth and Social Equity in Developing Countries**, Stanford University Press, 1973
- Argys, Chria, **Intervention Theory and Method: A behavioral Science View**, Reading, Addison-Wesley, 1970
- Theory in practice**, San Francisco, Joseey-Bass, 1974.
- Increasing Leadership Effectiveness**, New York, McGraw-Hill. 1976.
- y Donald Schon, **Organizational Learning: A theory of Action Perspective**,  
Reading, J. H., **Motives in Fantasy, Action and Society**, Princeton, D van Nostrand, 1958
- Bayle, John J., "Pluralism and Corporatist Dimensions of Interest Representation in Colombia", en James M. Malloy (ed), **Authoritarianism and Corporatism in Latin America**, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1977, pp. 259-302.
- Banfield, Edward C., **The Moral Basis of Backward Society**, New York, Free Press, 1958.
- Gaumgartel, Howard, "Using Questionnaire Results for Improving Organization: The Suvery 'Feedback Experiment'", en **Kansas Business Review**, 2-6 diciembre de 1959.
- Bell, Daniel, **The Coming of Post-Industry Society: A Venture in Social Forecasting**, New York, Basic Books, 1973.
- Berger, Suzne D. (Ed.) **Organizing interest in Western Europe; pluralism, corporatism and the transformation of politics**, Cambridge University Press, Cambridge. 1981.
- Campbell, Donald T., "Reforms as Experiments", en **American Psychology**, Vol 124 Nª4 Abril de 1969, pp 409-429.
- Carroll, Thomas F., "Peasant Cooperation in Latin America", en Orlando Fals Borda e Ynayatullah, **A Review of Rural Cooperation in Developing Areas**. Genova, United Nations Research Institute for Social Development, 1969, pp 1-94.
- Cawson, Alan (Ed.), **Organized Interest and the State; Studies in meso-corporatism**, sage Publications, London, 1985.
- Cark, Philip A., **Action research and Organization change**, London, Harper & Row. 1972.
- Durkheim, Emile, **The Division of Labor in Society**, New York, Free Press, 1964.
- Edel, Matthew D., **The Colombian Community Action Program; An Patrimonialism, and Modern Neo-Patrimonialism**, Beverly Hills, Sage publications, 1973.
- y Luis Roniger: "The Study of Patron- Client Relations and Recent Development in Sociologia Theory", en

S.N. Eisenstaedt y René Lemarchand (Ed.), **Political Clientelism, Patronage and Development**, Beverly Hills, Sage Publications, 1981.

**Revolutions and the Transformation of society**, New York, Free Press, 1978.

Foster, George "International Relations in Peasant Society", en **Human Organizations**, Vol 19 N°4, invierno 1960. "The Dyadic Contract in Tzintzuntzan: Patron-Client Relationships", en **American Anthropologist**, Vol 65N°6, Diciembre de 1963.

Friendlander, F y L. D. Brown "organizational Development", en **Annual Review of Psychology**, N°25, 1974 pp. 313-341.

Friedman, Jhon, **A Spatial Framework for Rural Development: Problems of Organization and Implementation**, Washington, D.C Banco Interamericano, 1975.

Grindle, Meribee C., **Patron-Client Relationships in Elite Organizations: Career Networks in Mexican Bureaucracy**. Artículo inédito, Department of Political Science, MIT, diciembre de 1971.

Hartwing, Richard, **Cabinet Instability and the Colombian Political System**, Manuscrito, University of Wisconsin, 1971.

Helle, H. J. y S. N. Eisenstaedt (Ed.). **Micro Sociological Theory; perspectives in sociologic theory**, Vol , London, Sage Publications 1985.

Heller, Kenneth y John Monahan, **Psychology and Community change**, Homewood, Dorsey Press, 1977.

Injeles, Alex y David H. Smith, **Becoming Modern; Individual Change in Six Developing Countries**, Cambridge, Harvard University Press, 1974

Lane, J. E. y S. O. Ersson, **Politics and Society in Western Europe**, London, Sage Publications, 1987.

Lawson, Kay(Ed.) **Political Parties & Linkage; A comparative perspective**. New Haven, Yale University Press. 1980.

Lindblom, Charles E., **Politics and Markets: The World's Political Economic System**, The New York, Basic Books, 1967.

Luckman, Thomas y Peter L Berger, **The social Construction of Reality**, Garden City, Doubleday, 1966.

Miranda, Néstor, **Clientelismo y dominio de clase**, Bogotá, CINEP, 1977.

Molano, Alfredo, **Criticas y políticas en ciencias sociales: Debate, Teorias y Practicas**, Bogotá, Editorial Punta y Lanza, 1978.

Nunnally, Jum C., **Psychometric theory**, New York, McGraw-Hill, 1951.



Payne, J. L., **Patterns of Conflict in Colombia**, New Haven, Yale University Press, 1968.

Piñango, Ramón y J. Sudarsky "Estructura Social, orientaciones motivacionales y educación en Bogotá". En **Revista del Centro de Estudios Educativos**, México Vol VI, Nº2, 1976 pp 9-37.

Reichel-Dolmatoff, Gerardo y Alicia, **The people from Aritama: The Cultural PERSONality od a Colombian Mestizo Village**, London Routledge and Kegan-Pagul , 1961