



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

# Gobernabilidad del sector cooperativo colombiano: influencia en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado

---

**Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo; Blandón López, Alexander; Pedraza Vega, Gerardo**

Gobernabilidad del sector cooperativo colombiano: influencia en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 89, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641003>

# Gobernabilidad del sector cooperativo colombiano: influencia en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado

Governance of the cooperative sector and its influence in demobilized populations and victims of the armed conflict

*Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo*

*Corporación Universitaria Minuto de Dios., Colombia*

*gustavo.rubio-r@uniminuto.edu.co.*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=29062641003

*Blandón López, Alexander*

*Universidad del Tolima, Colombia*

*ablandonl@ut.edu.co*

*Pedraza Vega, Gerardo*

*Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia*

*gerardo.pedraza@uniminuto.edu.co*

## RESUMEN:

Las entidades cooperativas constituyen un sector cada vez más visible, cuyos intereses consolidan la pretensión de brindar respuesta a los problemas que presentan los diferentes agentes que afectan el comportamiento de las mismas. Este trabajo tiene por objeto, establecer el grado de influencia que genera la gobernabilidad del sector cooperativo en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado; para tal efecto, fueron seleccionadas 35 cooperativas de la ciudad de Ibagué, Colombia, que representan, entre otros, los subsectores que participan en la economía de esta región. Esta pesquisa se abordó bajo una perspectiva cualitativa, por lo cual empleó la entrevista como herramienta de recolección de información. Los hallazgos encontrados, atañen a que el sector cooperativo colombiano ha estado incurso en la administración de códigos de buen gobierno; sin embargo, concurre una profunda expectativa, en razón a que dichos códigos no han sido elaborados con base en la construcción de programas que integren y beneficien a personas desmovilizadas y víctimas del conflicto armado. Finalmente, como conclusión, se prescribe la importancia de implementar un código de buen gobierno para el sector cooperativo, como contribución al desarrollo del postconflicto en Colombia.

**PALABRAS CLAVE:** desmovilizados, gobernabilidad, conflicto armado, sector cooperativo.

## ABSTRACT:

Cooperative entities constitute an increasingly visible sector, whose interests consolidate the claim to respond to the problems presented by the different agents that affect their behavior. The purpose of this work is to establish the degree of influence generated by the governance of the cooperative sector in demobilized populations and victims of the armed conflict; For this purpose, 35 cooperatives were selected from the city of Ibagué, Colombia, which represent, among others, the subsectors that participate in the economy of this region. This research was approached from a qualitative perspective, which is why he used the interview as an information collection tool. The findings found concern that the Colombian cooperative sector has been involved in the administration of codes of good governance; However, there is a deep expectation, because these codes have not been developed based on the construction of programs that integrate and benefit demobilized people and victims of the armed conflict. Finally, in conclusion, the importance of implementing a code of good governance for the cooperative sector is prescribed, as a contribution to the development of the post-conflict in Colombia.

**KEYWORDS:** demobilized, governability, armed conflict, cooperative sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector cooperativo son empresas de propiedad social que cumplen una gestión de carácter democrático y que promueven unos valores y principios, pero funcionan en una economía de mercado que las obliga a ser competitivas y eficientes como cualquier otra empresa capitalista que se debe operar bajo el patrón del mercado (Serna y Rodríguez, 2015). Por ello, en el contexto institucional

cooperativo, es esencial emplear modelos de gestión sustentados en estructuras organizacionales flexibles y autónomas, dotadas de sistemas de información que promuevan el desarrollo empresarial y que fortalezcan la confianza pública de los diferentes grupos de interés, a partir de la legitimidad de la responsabilidad social corporativa como garante de las buenas prácticas mercantiles y de objeto de desarrollo social con poblaciones vulnerables, como es el caso de la población desmovilizada (Parra, 2015).

Respecto a los acuerdos de paz celebrados en Colombia, uno de los puntos más significativos es la desmovilización de los miembros de los grupos armados y la entrega de armas (Restrepo, 2015); cabe señalar, que actualmente se presenta una cifra considerable de población desmovilizada, sin tomar en serio la aceptación de esta población en la sociedad social, y en el sector empresarial (Herrera, 2017). A pesar que esta colectividad percibe ciertos beneficios por parte del Estado, se evidencia con los anteriores procesos la inconformidad de los programas de reinserción, debido a que se presumen que no son suficientes para reincorporarse (Diario El Tiempo, 2016).

Dado lo anterior, la población desmovilizada carece de posibilidades que les permita vincularse a la sociedad civil (Insuasty y Borja, 2016), por tanto, el gobierno, el sector empresarial y la misma sociedad, debe prepararse para atender las desigualdades que esta población padece (Cárdenas, 2017). Este no es un problema cuya competencia reside en cabeza del Estado, de ahí, que los diferentes sectores económicos deben fijar estrategias que generen la inclusión de dicha colectividad (Ferro, 2016). Dado este panorama, el sector cooperativo no puede ser ajeno a esta realidad, por lo cual, asimismo, le ataña asentar al interior de sus modelos de negocio, políticas que logren impulsar la reinserción de las personas desmovilizadas y víctimas del conflicto armado a la sociedad civil.

Ante este escenario, se percibe que no es una tarea fácil, en atención a la violación iterativa de los códigos que regulan el comportamiento de las entidades cooperativas, por parte de algunos miembros de los consejos de administración, cuyo propósito, por ejemplo, radica en concentrar pretensiones particulares, antes de velar por el interés colectivo (Longinos et al. 2012; Serna y Rubio-Rodríguez, 2016). Sin embargo, se debe propender desde la gestión cooperativa, generar alternativas de solución a este contexto social, el cual está forjando secuelas irreversibles en la gestión de las políticas económicas y sociales del gobierno nacional (Toro y Ramírez, 2012).

La presente investigación tiene por objeto, determinar el nivel de influencia que ejerce la gobernabilidad del sector cooperativo en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado, la cual contribuye a mejorar su calidad de vida, habida cuenta que los modelos de negocio y los códigos de buen gobierno desarrollados por las empresas del sector cooperativo, no contemplan la vinculación de las personas desmovilizadas al sector empresarial de la Ciudad de Ibagué.

Este trabajo investigativo se adelantó bajo un enfoque cualitativo, analizando diferentes comportamientos al interior de las empresas que forman parte del sector cooperativo en la ciudad de Ibagué, como a sus agentes de interés. El gobierno corporativo en este tipo de organizaciones se configura de acuerdo a los principios, valores y los postulados básicos del cooperativismo y a los componentes del gobierno corporativo, como son: la participación, la identidad, la autonomía y la gestión democrática (Cano, 2015).

Bajo esta concepción se indago a través de entrevistas, a 35 cooperativas que representan, entre otros, los subsectores de la economía de la ciudad de Ibagué.

## 2. GOBERNABILIDAD DEL SECTOR COOPERATIVO: ABORDAJE DESDE EL CONTEXTO TEÓRICO

La problemática asociada a la gobernabilidad, ha desembocado en la aparición de varios códigos de buen gobierno que tienen como principal objetivo defender los intereses de los inversores, especialmente de los inversores minoristas (Díaz, Marcuello, y Marcuello, 2012). La noción de gobierno corporativo tiene hoy en día tanta importancia en la empresa de capital societaria como en las organizaciones del sector solidario (Domínguez, Capa, y Rodríguez, 2016). Un estudio adelantando por Lagos y Vecino (2011: 19), asegura que

“la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo genera confianza pública en los mercados y valor agregado para las empresas”.

Un código de buen gobierno consiste en materializar el tipo de gobernabilidad empleado por las empresas (Monsalve, 2015); la gobernabilidad se caracteriza por que se fundamenta en una estructura y unos procesos claramente definidos, en donde se presenta una alta participación de los integrantes de la organización, se toman decisiones de manera colegiada y existe un liderazgo que conoce a profundidad su entorno y los impactos de sus acciones frente a la organización y a los grupos de interés, y ha establecido claramente sus capacidades organizacionales (Cortés, Romero y Zabala, 2012).

Los contenidos de los códigos de buen gobierno corporativo son muy dispares, por lo cual no existe un modelo único de gobierno corporativo, pero sí son comunes en los códigos las demandas de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y ciudadanía corporativa, y democracia empresarial (Cooperativas de las Américas, 2014). En el sistema de gobernanza participan distintas organizaciones y grupos de la sociedad civil - no solamente los Estados - que tienen una presencia en una serie de territorios heterogéneos (Pérez de Mendiguren, y Etxezarreta, 2015). Aunque muchos colectivos se le oponen, pues consideran que la sociedad civil está en favor de los intereses de las grandes corporaciones multinacionales, igualmente, es parte de la estrategia neoliberal (Beltrán et al. 2011).

Del mismo modo, cabe destacar que los códigos de buen gobierno, se enuncian como el buen gobierno que las sociedades deben seguir, cuyo propósito no sea la creación de beneficios para el accionista, sino, para todos los grupos de interés de la empresa o *stakeholders*, pues éstos mantienen relaciones con la empresa que pueden afectar su éxito a largo plazo (Rendón-Álvarez, RodríguezBolaños, y Riascos-Gomez, 2013). Para Puentes, Velazco y Vilar (2009: 22) “El modelo de buen gobierno corporativo es el que predomina en las sociedades cooperativas, las cuales por su naturaleza social desarrollan su actividad al servicio del socio y de la comunidad bajo unas reglas de ética empresarial: los Principios Cooperativos”.

Finalmente, es vinculante mencionar que los códigos de buen gobierno, si bien propugnan por el beneficio de sus agentes de interés (Zubiaurre, Andicocchea, y Saitua, 2015), de igual forma deben incluir en su modelo de negocio, la corresponsabilidad de velar por una colectividad que en cierta forma emerge como desprotegida, pero que, indistintamente hace parte de una sociedad, la cual es atendida por dichos agentes. Sin el apoyo al proceso de postconflicto, se pueden generar nuevas formas de violencia, pues “ofrecer cursos de formación para el trabajo, planes de reclutamiento o educación, son efectos necesarios, pero no son suficientes para enfrentar las dificultades que invisten las personas de reintegración” (Hernández, 2015: 4).

### 3. GOBERNABILIDAD EN EL SECTOR COOPERATIVO EN FUNCIÓN DE LAS PERSONAS DESMOVILIZADAS Y VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO. ANÁLISIS DE RESULTADOS

TABLA 1

Cooperativas de la ciudad de Ibagué clasificadas por actividad económica, primer semestre de 2019

**Tabla 1**  
**Cooperativas de la ciudad de Ibagué clasificadas por actividad económica, primer semestre de 2019**

Actividad Económica	Número de Cooperativas	Participación
Agrícola	2	5,7
Servicios Financieros	3	8,6
Industria	1	2,9
<b>Otras Actividades</b>	<b>8</b>	<b>22,9</b>
<b>Servicio de Crédito</b>	<b>13</b>	<b>37,1</b>
Consumo	1	2,9
Organismos de representación	3	8,6
Salud	2	5,7
Inmobiliaria	2	5,7
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Supersolidaria (2018)

En la investigación se abordan las siguientes cooperativas, agrupadas por subsectores por actividad económica que se reflejan en la tabla 1.

Lo anterior, permite determinar las cooperativas que tienen establecidos códigos de buen gobierno en sus modelos de negocio, tomándose de las 35 en mayor número, 13 cooperativas especializadas en servicio de crédito que ejercen prácticas de gobernabilidad en sus procesos de funcionamiento, seguido de otras actividades económicas, representado en 8 cooperativas.

Luego de revisar en detalle los organigramas de las cooperativas antes mencionadas, se tomaron algunos miembros pertenecientes al nivel táctico para entrevistarlos; estos son, las jefaturas de departamento. Este ejercicio, permitió cotejar la información suministrada por una y otra fuente (altos niveles jerárquicos - mandos medios), para efectos de verificar en estas empresas los modelos empleados en materia de gobernabilidad.

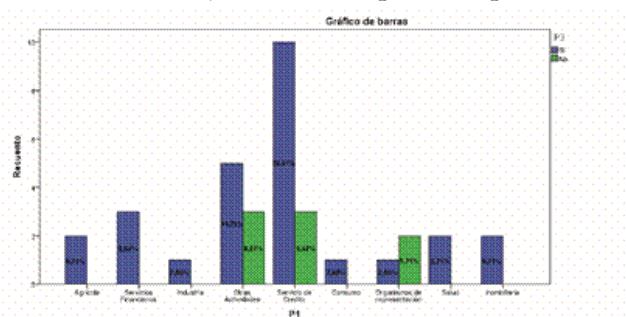
Las representaciones gráficas que a continuación se relacionan, son producto de una tabulación de orden cualitativo, cuya pretensión consiste en mostrar los resultados a partir de la descripción de elementos de orden cualitativo, que permiten ser expresa dos gráficamente; esto es lo que se conoce como Análisis Exploratorio de Datos (AED).

Uno de los puntos representativos que permiten establecer el grado de influencia que genera la gobernabilidad del sector cooperativo en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado, consistió en conocer la percepción de los empresarios del sector cooperativo, respecto a la posible vinculación de los desmovilizados a sus empresas.

En primer lugar, se consultó a los empresarios si cuentan con una filosofía incluyente en sus organizaciones. Con relación a esta pregunta, según el gráfico 1, para las entidades cuya actividad económica corresponde al servicio de crédito, el 28.57% contestó afirmativamente y el 8.57% contestó negativamente. A partir de este señalamiento, se puede acotar que los empresarios cuentan con una filosofía incluyente, razón por la cual no se concebiría discriminación alguna en el momento de vincular un desmovilizado al campo laboral.

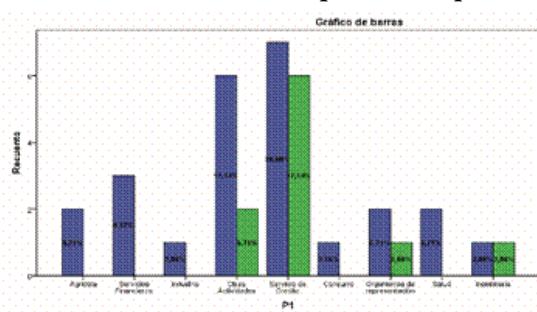
Seguidamente, se indagó, si creían que los desmovilizados poseían habilidades y capacidades para desempeñarse en el campo laboral. En el gráfico 2 se observa que el 20% de los entrevistados pertenecientes a las entidades de servicio de crédito, considera que los desmovilizados si tienen las habilidades y capacidades para desempeñarse en el campo laboral, siempre y cuando asuman la formación y estudio para el cargo que vayan a desempeñar; y, un 17.14% reconoce que los desmovilizados no tienen las mismas habilidades y capacidades que las personas que no forman parte de este grupo poblacional. Al respecto, se logra inferir que un importante porcentaje de la población estudiada, discurren que los desmovilizados no están aptos para desempeñarse en el ejercicio laboral, lo cual es importante que el gobierno nacional implemente planes de intervención formativa, que les permita adquirir la educación para el trabajo necesaria con fines de competir en el mercado laboral.

**GRAFICO 1**  
Filosofía incluyente en la empresa cooperativa



Elaboración propia

**GRAFICO 2**  
Habilidades y capacidades de los desmovilizados para desempeñarse mejor en el campo laboral



Elaboración propia

Posteriormente, se consultó a los empresarios cooperativos, cuáles de las actividades económicas son más apropiadas para vincular a los desmovilizados laboralmente. La tabla 2 muestra que el 31% afirma que las actividades económicas más apropiadas son la agrícola, agropecuario y agroindustrial, y un 11% contestó que

son más adecuadas el sector construcción e industrial, seguridad y vigilancia, sector solidario y/o entidades sin ánimo de lucro. De este resultado, se colige que será compleja la aceptación de los desmovilizados en otras actividades económicas con preponderancia en la economía colombiana.

Asimismo, al preguntar acerca de aquellas actividades económicas que no son apropiadas para un desmovilizado, el 49,1% contestó Gobierno (alcaldías, gobernaciones y entidades públicas); un 36,4% respondió sector bancario y financiero; y un 14,5% expresó sector telecomunicaciones, lo cual manifiesta algún tipo de rechazo o no aceptación de la reintegración de los desmovilizados al campo laboral. Como se observa, hay

poca aceptación de los desmovilizados para que trabajen en el sector público, salud y educación, sin embargo, aunque hay percepciones negativas con relación a su vinculación, la mayoría de los empresarios coinciden en afirmar que los desmovilizados se pueden desempeñar bien en cualquier sector y cargo, siempre que cumplan con los requerimientos de la empresa.

Finalmente, con relación a la posible vinculación laboral, se preguntó a los entrevistados: si, su empresa vinculara a un desmovilizado para que fuera su compañero de trabajo, ¿cuál sería su reacción? El 53% afirma que lo trataría igual que a los demás; el 21% señala que se sentiría inseguro; el 20% indica que trataría de integrar al desmovilizado a la empresa, a través de compañerismo y solidaridad.

La inseguridad provocada por los desmovilizados, reflejada en gran porcentaje, radica en un problema de confianza (Rubio-Rodríguez, Flórez, y Rodríguez, 2018). Existe un problema fundamental en el sector cooperativo relacionado con la pérdida de confianza, y falta de legitimación de las acciones promovidas por las gerencias de las cooperativas, ya que, en éstas existen códigos de buen gobierno que limitan la gobernabilidad del gerente, lo cual imposibilita el fortalecimiento de las relaciones entre la gerencia y los diferentes grupos de interés, y la elaboración de programas que integren y beneficien a personas desmovilizadas y víctimas del conflicto armado.

#### 4. CONCLUSIONES

Las cooperativas objeto de estudio que tienen establecidos códigos de buen gobierno en sus modelos de negocio, consideran que poseen una filosofía incluyente que reconoce la diversidad social, y que actores como la población desmovilizada pueden contribuir a su organización por medio de políticas, iniciativas y una visión de respeto y colaboración, pero la realidad reside en que no están integrados laboralmente en este tipo de negocios. Lo anterior, puede interpretarse claramente, desde una visión de gobernabilidad, como una falta de confianza por parte de la organización a todos sus grupos de interés; así entonces, este comportamiento va en contra de la misma naturaleza y objeto por el cual las cooperativas fueron creadas, pues éstas propugnan por mejorar la relación con cada uno de sus grupos de interés, para garantizar un efectivo sistema de gobernanza.

La importancia de implementar un código de buen gobierno para el sector cooperativo, reside en contribuir al desarrollo del postconflicto en Colombia. Percepciones tan disímiles de los entrevistados en este estudio, son las que polarizan a la sociedad, por lo cual es esencial para el sector cooperativo, como gran aportante al desarrollo de la economía colombiana, adelantar programas de intervención que contengan la inclusión, la reintegración, la solidaridad y aquellos que generen convivir en una sociedad pacíficamente.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cano, C. (2015), Hacia la calificación como entidad asociativa prioritaria: las diferentes formas de integración de las cooperativas agroalimentarias. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, Núm. 118, pp 60-85.
- Cárdenas, N. (2017), **Responsabilidad social empresarial: Un análisis de la reinserción laboral en el postconflicto en Colombia.** (Tesis de Licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

- Cooperativas de las Américas (2014), Seminarios de Buen Gobierno Cooperativo en Ecuador y Bolivia. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Seminarios-deBuen-Gobierno>
- Cortés, Á., Romero, G. y Zabala, N. (2012), Documento referencial para la implementación de un programa de responsabilidad social empresarial en cooperativas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/1890>
- Diario El Tiempo (16 de junio de 2016), Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/llano-7-dias/estigmasobre-desmovilizados-enelmeta/16621857>
- Díaz, M., Marcuello, C. y Marcuello, C. (2012), Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Núm. 75, pp 179-198.
- Domínguez, O., Capa, L. y Rodríguez, G. (2016), El cooperativismo en la economía social e instrumento de participación ciudadana: necesidad de inserción en la producción bananera ecuatoriana. **Revista de Cooperativismo y Desarrollo**, Vol. 4, Núm. 2, pp 131-138.
- Ferro, J. (2016), La guerra en Colombia y la nueva normatividad penal. **IUSTA**, Vol. 1, Núm. 22, pp 103-122.
- Herrera, J. (2017), Desmovilización en Colombia: un reto para un escenario de posconflicto. **Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía**, RIIEP, Vol. 9, Núm. 2, pp 35-61.
- Insuasty, A. y Borja, E. (2016), Retos para las organizaciones sociales en un escenario de transición en Colombia. **Revista Kavilando**, Vol. 8, Núm. 1, pp 6-10.
- Lagos, D. y Vecino, C. (2011), Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. **Tendencias**, Vol. 12, Núm. 2, pp 230-253.
- Longinos, J., Arcas, N., Martínez, I. y Olmedo, I. (2012), Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. **REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos**, Núm. 108, pp 86-112.
- Monsalve Zapata, Alveiro (2015), Gestión de la innovación social cooperativa a través de una cultura solidaria innovadora. **Revista Cooperativismo & Desarrollo**, Vol. 24, Núm. 108, pp 27-38.
- Beltrán, L., Bohórquez, J., Pardo, L., Ramírez, L., Rendón, J. y Sanabria, N. (2011), Territorio y desarrollo: bases conceptuales para la gobernanza local. **Equidad y Desarrollo**, Núm. 16, pp 9-51.
- Parra, F. (2015), **Una mirada antropológica sobre el conflicto, la desigualdad y los procesos de reinserción social en Colombia.** (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Pérez de Mendiguren, J. y Etxezarreta, E. (2015), Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. **Revista de Economía Mundial**, Núm. 40, pp 123-143.
- Puentes, R., Velasco, M. y Vilar, J. (2009), El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, Núm. 98, pp 118-140.
- Rendón-Álvarez, B., Rodríguez-Bolaños, J. y Riascos-Gómez, P. (2013), Análisis del impacto en el capital institucional de las cooperativas de ahorro y crédito frente a la aplicación de las NIIF. Caso cooperativas del Valle del Cauca. **Contabilidad. Revista Cuadernos de Contabilidad**, Vol. 14, Núm. 36, pp 881-901.
- Restrepo, C. (2015), La paz: un escenario para el fortalecimiento de la formación ciudadana. **Diálogos de Derecho y Política**, Núm. 18, pp 1-38.
- Rubio-Rodríguez, G., Flórez, M. y Rodríguez, M. (2018), Satisfacción del cliente a los servicios crediticios ofrecidos por las cooperativas financieras del TolimaColombia. **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 23, Núm. 83, pp 621633.
- Serna, H. y Rodríguez, M. (2015), El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. **Revista Cooperativismo & Desarrollo**, Vol. 23, Núm. 107, pp 53-78.
- Serna, H. y Rubio-Rodríguez, G. (2016), La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. **Revista Virtual Universidad Católica del Norte**, Núm. 48, pp 239-256.
- Superintendencia de Economía Solidaria (19 de abril de 2018). **Circular básica contable y financiera**. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/salade-prensa/noticia/supersolidaria-enibague>

Toro, C. y Ramírez, C. (2012), El gobierno corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR. **Entramado**, Vol. 8, Núm. 2, pp 94100.

Zubiaurre, M.; Andicoechea, L.; Saitua, A. (2015), Aplicación de la orden eha/3360/2010 sobre aspectos contables de las sociedades cooperativas: efectos en los fondos propios de las cooperativas de la **comunidad autónoma del país vasco**. **Revesco. Revista de Estudios Cooperativos**, Núm. 118, pp 180-201.