



## La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias



María del Pilar Sosa Santos



## La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias





ORGANIZACIONES  
SOLIDARIAS

## **La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias**

Bogotá, Colombia, 2018

ISBN 978-958-56658-8-0

### **Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias**

DIRECTOR NACIONAL  
Rafael Antonio González Gordillo

SUBDIRECTOR NACIONAL  
Ronald Alfonso Torres

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN  
Marisol Viveros Zambrano

DIRECTOR DE DESARROLLO  
DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS  
John Jairo Rojas M.

### **Grupo de Educación e Investigación**

COORDINADORA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN  
Carolina Bonilla Cortés

COORDINACIÓN TÉCNICA Y DE CONTENIDOS  
Martha Lucía Estrada Marín



PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
Adalberto Oñate Castro

DIRECTORA EJECUTIVA  
María Eugenia Pérez Zea

SUBDIRECTORA EJECUTIVA  
Tatiana Serna Jaramillo

DIRECTORA DE EDUCACIÓN  
Claudia Patricia Gutiérrez

INVESTIGADORA - AUTORA  
María del Pilar Sosa Santos

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN  
Laura Hernández Zuluaga

### **Realización editorial y gráfica**

DIRECCIÓN EDITORIAL  
Fernando Chaves Valbuena

EDICIÓN Y CORRECCIÓN  
Mariela Zuluaga García  
Nelson Ricardo Amaya Espitia

DISEÑO GRÁFICO  
Jorge Darío Forero Aldana

FOTOGRAFÍA  
Pablo Maldonado Hernández y  
Laura Hernández Zuluaga

IMPRESIÓN  
Icono Digital

# CONTENIDO

Introducción. **Pág. 6**

## 1

### Educación para transformar vidas

**COOEDUCAR**  
CENTRAL COOPERATIVA  
DE EDUCACIÓN  
**Pág. 8**

Camino andado:  
Educación democrática,  
su propósito esencial  
**Pág. 10**

Sentir y vivir  
la organización solidaria:  
algunas señales  
**Pág. 16**

El futuro:  
de pie y firme  
**Pág. 24**

El significado: razón y esencia  
en palabras  
**Pág. 27**

Conclusiones  
**Pág. 30**

Recomendaciones  
**Pág. 31**

## 2

### Tejer el futuro con manos de mujer

**FLORECER**  
COOPERATIVA MULTIAC-  
TIVA DE FAMILIAS UNIDAS  
**Pág. 32**

Camino andado:  
Calidad de vida,  
objetivo en la mira  
**Pág. 34**

Sentir y vivir  
la organización solidaria:  
algunas señales  
**Pág. 40**

El futuro de Florecer:  
la autosostenibilidad  
**Pág. 50**

Las mujeres tejedoras:  
el significado vivo de Florecer  
**Pág. 52**

Conclusiones  
**Pág. 56**

Recomendaciones  
**Pág. 57**

## 3

### Con la fe de carbonero

**COOCARBOCUBA**  
COOPERATIVA INTEGRAL DE  
PRODUCTORES DE CARBÓN  
**Pág. 58**

Camino andado:  
Entre picos y manos solidarias  
**Pág. 60**

Sentir y vivir  
la organización solidaria:  
algunas señales  
**Pág. 66**

El futuro:  
Coocarbocuba se renueva  
**Pág. 74**

Encuentro fraterno  
en el afecto: el significado vivo  
de Coocarbocuba  
**Pág. 76**

Conclusiones  
**Pág. 80**

Recomendaciones  
**Pág. 81**

**Anexo 1: Marco conceptual:** dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. **Pág. 82**

**Anexo 2: Consideraciones metodológicas:** carácter de estudio. **Pág. 86**

Conclusiones generales. **Pág. 88**

Referencias. **Pág. 90**

# INTRODUCCIÓN

Este proyecto, llamado *La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias*, surge en el marco del componente de investigación del área de educación e investigación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, como un medio de fomento para obtener información y realizar un estudio sobre la manera como un grupo de tres cooperativas en diverso grado de desarrollo viven las dimensiones económica, social, ambiental, cultural y política de la organización solidaria.

Este mecanismo de fomento, denominado caracterización y diagnóstico, se concretó para los fines de esta investigación en la modalidad de estudio de caso<sup>1</sup>, que reunió un grupo de tres cooperativas para realizar una indagación cualitativa

producto de dos visitas realizadas a cada una de ellas.

Así mismo, este estudio contribuirá a generar ideas para alimentar la creación de herramientas, programas o proyectos para el fomento de las organizaciones solidarias.

Los criterios para seleccionar las tres cooperativas, Coeducar, Florecer y Coocarbocuba, fueron su grado de desarrollo socioempresarial y los vínculos creados con la Asociación Colombiana de Cooperativas - Ascoop, en diferentes momentos de sus trayectorias, para contribuir con su fortalecimiento. Desde el punto de vista metodológico, aborda la pregunta de cómo cada cooperativa siente y vive las dimensiones económica, política, cultural, social y ambiental de la organización solidaria.

<sup>1</sup> El presente estudio está destinado exclusivamente a servir como base de reflexión de diversos actores interesados en el desarrollo de la economía solidaria. No ilustra modelos de gestión efectivos o no efectivos, por lo cual no se le debe considerar una fuente primaria de información, en este sentido.

Para dar cuenta del abordaje descrito, cada estudio desarrolla varios aspectos:

Inicialmente, en la primera parte, se define la cooperativa en su identidad legal, se explica su conformación y evolución a través de los años y el momento que atraviesa actualmente de cara a su sostenibilidad.

En la segunda, se presenta su multidimensionalidad como organización solidaria, con una narrativa sobre las respuestas que cada grupo proporcionó a las cinco preguntas<sup>2</sup> propuestas por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias sobre cada una de las dimensiones.

En la tercera parte, se comparte el sueño que tienen los directivos y asociados que participaron en el estudio, sobre el futuro de la cooperativa en un mediano plazo.

En la cuarta y última parte, se hace una reflexión sobre el significado que

tiene la cooperativa para el grupo participante en el estudio.

Para terminar, se presentan las conclusiones y recomendaciones de cada estudio de caso y una mirada general concluyente del conjunto de los tres casos abordados.

Como anexos se presentan el marco conceptual desarrollado por la Unidad de Organizaciones Solidarias sobre las dimensiones de las organizaciones solidarias y las consideraciones metodológicas del estudio.

Expresamos un reconocimiento especial y manifestación de agradecimiento a las cooperativas Coeducar, Florecer y Coocarbocuba, que con gran generosidad abrieron sus puertas para contribuir a esta investigación. Sin duda, su colaboración fue definitiva para el resultado de esta labor.

**María del Pilar Sosa Santos**

<sup>2</sup> Ver Anexo 2: Consideraciones metodológicas.

# 1 | Educar para transformar vidas

**COOEDUCAR**

CENTRAL COOPERATIVA  
DE EDUCACIÓN

## Bases del estudio

Este estudio de caso presenta algunos aspectos pertinentes para abordar la pregunta sobre cómo sienten y viven el carácter solidario en la cooperativa Coeducar.

En la primera parte se define la cooperativa en su identidad legal, se explica su conformación a través de los años y el momento que atraviesa actualmente.

En la segunda, se presenta la multidimensionalidad de Coeducar como organización solidaria, con las respuestas a cinco preguntas propuestas por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS).

La tercera parte, comparte el sueño de los directivos de Coeducar sobre el futuro de la cooperativa.

La cuarta parte, hace una reflexión sobre el significado que tiene la cooperativa para el grupo participante en el estudio.

Para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones.



## Camino andado: Educación democrática, su propósito esencial

Constituida con el propósito de contribuir a democratizar la educación, la Central Cooperativa de Educación, Coeducar, es una organización, sin ánimo de lucro, de naturaleza jurídica cooperativa que, mediante instituciones y programas propios o desarrollados en alianza con otras entidades, ofrece servicios que buscan defender, mejorar y popularizar los beneficios de la educación.

**Como cooperativa integral<sup>2</sup>, cuenta como asociados a cuatro personas jurídicas y 450 personas naturales.** Los asociados persona jurídica sin ánimo de lucro son una fundación, dos cooperativas y una corporación. Los asociados persona natural son los padres de los estudiantes del Colegio Cooperativo Venecia, que hace parte de Coeducar.

### La experiencia hace maestros

Para responder al propósito de brindar educación de buena calidad a estudiantes de estratos medios y bajos del sur de la ciudad, se creó en 1968, el Colegio Cooperativo Venecia. Así, más adelante, apro-

<sup>2</sup>. Ver Estatutos Central Cooperativa de Educación. Coeducar. Capítulo I.



vechando la experiencia adquirida, puso en marcha otras instituciones educativas: fundó el Colegio Cooperativo Boitá, ubicado en la localidad de Kennedy del sur occidente de Bogotá en 1993 y en 2002 asoció a los colegios cooperativos Eugenio Díaz Castro, ubicado en Soacha (Cundinamarca) y Marceliano Páez Pérez de la Localidad de Bosa.

**Con el ánimo de seguir consolidando su propósito educativo, incursionó en la educación superior en 1994,** al fundar la Corporación Universitaria Nueva Colombia, al sur de Bogotá. Este proyecto lo realizó Esacoop, Cohabitar, Findesarrollo, Invercoop, Credisocial y Construyecoop.

Consciente de la necesidad de satisfacer la demanda de carreras cortas, que contribuirían a que los jóvenes de escasos recursos se vincularan al mundo del trabajo, la Cooperativa ingresó como miembro activo de la Fundación de Educación Superior Nueva América, de carácter técnico profesional, en el año 2002.

Así mismo, y para darle manejo al Colegio Cooperativo Venecia y continuar con el fortalecimiento de los principios y valores de la

economía solidaria, impulsó la creación de la Cooperativa de Trabajo Asociado Fundadores en el 2004.

Luego de hacer un análisis de las necesidades de las familias que quieren educar a sus hijos, **Coeducar advierte que muchas de ellas tienen dificultades para financiar los estudios superiores.** Por este motivo, apoyó la fundación de la Cooperativa Multiactiva Multifin en el año 2005, que presta los servicios de financiación de las carreras profesionales de los estudiantes, de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas.

Las directivas de Coeducar han dado mucha importancia a que los estudiantes de sus programas dominen el inglés como segunda lengua, lo cual cada día toma más importancia en el mundo del trabajo. Por esta razón apoyó la creación de Bilingües, un centro de idiomas para reforzar la enseñanza del inglés en las instituciones.

#### **Momento actual: redefinir para avanzar**

Un hecho importante para destacar es que en 2008 Coeducar cedió a la comunidad



### **Un tema que interesa a las directivas de Coeducar es la importancia de que los estudiantes de sus programas dominen el inglés como segunda lengua, tema que cada día toma más importancia en el mundo del trabajo.**

agustiniana el manejo de la universidad, que tomó el nombre de Uniagustiniana, conservando la administración de la sede Venecia. Esta situación ocasionó que por varios años un alto porcentaje de los ingresos de Coeducar los generara el convenio con la comunidad agustiniana.

Como este convenio termina en diciembre 2019, desde el año 2016 se empezó a

desmontar, con la principal consecuencia de un impacto financiero desfavorable en la Cooperativa. La razón es que ya no se podrán ofrecer más programas universitarios, sino solamente los programas técnicos.

**En vista del impacto de este cambio sobre la vida de la Cooperativa, se solicitó al Ministerio de Educación que apruebe una redefinición institucional.** Esto significa que otorgue la autorización para que además de poder ofrecer carreras técnicas, también se pueda hacer con carreras tecnológicas y profesionales. Se está a la espera de esta respuesta y, si es aceptada, se proyecta que los jóvenes interesados en cursar carreras profesionales puedan hacerlo y se nivele el aspecto financiero.

También se planea, en caso de ser positiva la respuesta del Ministerio sobre la redefinición institucional, entrar en un proceso de acreditación de alta calidad, que es una labor aún más exigente.

Es muy importante para Coeducar que esta solicitud sea aceptada, de lo contrario la sostenibilidad de la organización se verá en

dificultades porque los estudios de mercado realizados muestran un marcado interés de los jóvenes por cursar carreras profesionales. Como los programas que ofrece la Fundación Nueva América son técnicos, aunque tienen costos accesibles para el bolsillo de las familias de escasos recursos, compiten con los cursos gratuitos que ofrece el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, lo cual afecta de manera negativa la sostenibilidad de la Cooperativa.

#### **La articulación: estrategia para un nuevo rumbo**

Una de las estrategias implementadas para hacer frente a la situación descrita es la articulación entre el Colegio Cooperativo Venecia y la Fundación Nueva América. Eso significa que los estudiantes interesados de los grados décimo y undécimo inician su formación técnica profesional y se gradúan con el título de Bachiller y además con el título de Técnico Profesional, en alguna de las cinco carreras administrativas que se ofrecen. Es decir, una articulación de la formación media con la superior en los llamados ciclos propedéuticos.

Esta estrategia está siendo promovida con los padres de familia. Sin embargo, hay dos aspectos que influyen en sus resultados. El primero es de tipo económico, ya que las familias (mayoritariamente en los estratos 1, 2 y 3), a las que se les hace la oferta, no tienen capacidad de pago. El segundo aspecto es el cumplimiento del Decreto 2880 de 2014, según el cual las cooperativas deben aportar el 20% de sus excedentes a la educación formal. Estos valores, agregados a los valores que se cobran, suman en descuentos cerca de 2.000

### **Una de las estrategias implementadas para hacer frente a la situación descrita, es la articulación entre el Colegio Cooperativo Venecia y la formación ofrecida por la Fundación Nueva América.**

millones de pesos al año. Es así como, para tener coherencia, la idea es contar con un equilibrio financiero suficiente para el sostenimiento, sin buscar el enriquecimiento y, al mismo tiempo, **cumplir con el máximo propósito: que cada día más personas que no cuentan con los recursos suficientes puedan acceder a una educación de calidad.**

#### **Una ruta hacia la multiactividad**

Otro tema relevante es que para asegurar la sostenibilidad de la Cooperativa es importante buscar nuevos proyectos y nichos de mercado. Para lograrlo, se ha pensado que Coeducar deje de ser una cooperativa integral para convertirse en una cooperativa multiactiva. En esta dirección se han hecho las consultas jurídicas del caso con las entidades pertinentes.



## Sentir y vivir la organización solidaria: algunas señales

**E**l propósito del abordaje de los estudios de caso, como se señaló en la introducción, es conocer de viva voz la forma como los cooperativistas de Coeducar sienten y viven su organización. A continuación, se recoge lo expresado por algunas personas de la Cooperativa que participaron en el estudio: miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia; directivas y profesores del Colegio Venecia; directivas y maestros de la Fundación Nueva América; la gerencia y miembros del área administrativa de la Cooperativa.

La multidimensionalidad de la organización solidaria<sup>3</sup> recoge varios ejes que se desarrollan a continuación:

### Dimensión Política

**Para abordar esta dimensión se investigó sobre cómo han sido las últimas asambleas, qué tantos asociados han participado y cómo se entera la comunidad de los resultados de la gestión de su organización.**

El proceso para la organización de las asambleas ha cambiado. Hace algunos años

<sup>3</sup>. Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLAN-FES. Páginas 16-18. Bogotá, agosto 2018.



a las asambleas asistían un gran número de asociados; llegaron a contarse hasta 600 personas, lo que las hacía difíciles en su manejo. Fue así como en 1993, se acudió a la legislación cooperativa que propone que los asociados pueden escoger un número de delegados y se adoptó esa modalidad.

**Los delegados de la asamblea resultan de las cuatro personas jurídicas y las personas naturales que son padres de familia del Colegio Cooperativo Venecia.** Las cuatro personas jurídicas que conforman la Cooperativa tienen derecho a nombrar tres delegados cada una, lo que aporta 12 delegados a la asamblea. Por su parte los padres de familia del colegio también nombran 13 delegados para participar en la asamblea. En total son 25 delegados los que participan facilitando el procedimiento democrático y asegurando la asistencia a las asambleas en un ciento por ciento.

Previo a la asamblea se realiza una primera convocatoria con los padres de familia con el propósito de elegir los delegados que van a la asamblea. Esta convocatoria es exitosa porque se hace coincidir con la primera reunión de padres de familia del año y este grupo es el mayor número de asociados con que cuenta la Cooperativa. Se calcula una asistencia del 80% al 90% de los asociados.

Para informar sobre la gestión de la Cooperativa, la gerencia y los órganos de dirección, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia elaboran los informes anuales que se presentan en una pre-asamblea para hacer un estudio previo. Esto contribuye a que se conozcan, por parte de los delegados, con anticipación los informes que se presentan en la asamblea.

En relación con las convocatorias y cumplimiento a las reuniones mensuales del



Consejo de Administración hay buena asistencia y siempre se han realizado ya que se cumple con el quórum establecido.

En relación con la forma como la comunidad conoce la gestión realizada por la Cooperativa, se detecta que este es un aspecto para fortalecer. Sin embargo, **se evidencia interés por crear estrategias y mecanismos para informar a los asociados y a la comunidad externa** sobre las actividades que se realizan de forma permanente.

#### **Dimensión Ambiental**

En Coeducar la dimensión ambiental se trabaja en dos niveles. En lo relacionado con la sostenibilidad del planeta y de la organización como parte de aquel, así como en la sostenibilidad humana en la organización,

**Para vincular la educación al cuidado del ambiente, desarrollan actividades culturales que sitúan en el centro este propósito.**

es decir, el cuidado de las relaciones entre todas las personas que contribuyen al propósito de la Cooperativa.

En relación con el cuidado del planeta, las cuatro organizaciones de la Cooperativa desarrollan actividades para el uso racional y responsable de los recursos y se lleva a cabo reciclaje de manera permanente. Se recicla el papel, las tapas plásticas (en el colegio) y se realizan talleres para enseñar a hacer separación en la fuente, los que lleva implícitos los temas de reducción del consumo y la contaminación y reutilización.

**Para vincular la educación al cuidado del ambiente, desarrollan actividades culturales que sitúan en el centro este propósito.** Existen programas educativos que desarrollan la dimensión ambiental. Se realizan actividades de acuerdo con los grupos con edad: en el

Colegio Cooperativo Venecia sus estudiantes y en la Fundación Universitaria Nueva América con los jóvenes adultos. Es el caso de la contaminación visual, se insiste en cuidar el espacio para que esté libre de paredes rayadas o papeles pegados. Se organizan talleres en días especiales como son el día del agua y el día de la tierra y se hace todo un proceso pedagógico en torno a la importancia de la contribución al cuidado de estos temas.

Para tener presente el problema ambiental, se utiliza la estrategia de carteleras ecológicas en todas las organizaciones de la Cooperativa que son parte del trabajo del área de Bienestar Institucional.

Uno de los avances que se ha tenido es en la reducción del consumo del agua y de la energía. Este cuidado en los recursos ha venido creciendo cada día más.

El segundo nivel el que Coeducar manifiesta su cuidado con el ambiente dentro de la Cooperativa es en la cultura laboral. Es decir, de hacer todo lo posible porque las personas que trabajan y conviven en los lugares de la vida Cooperativa sean felices y consideren que este espacio es un segundo hogar.

### Dimensión Social

**En Coeducar hay un interés por saber si los asociados, sus familias y comunidad se encuentran satisfechos con las actividades realizadas por la Cooperativa.** Para conocer estos puntos de vista se realizan varias acciones: análisis de los indicadores de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), aplicación de encuestas y escuchar los testimonios de asociados.

Sobre los indicadores de PQR, se evidencia una reducción, lo cual indica que los servicios de la Cooperativa han venido mejorando y fortaleciéndose.

Sobre las encuestas el comportamiento es similar. Se muestra un nivel creciente de satisfacción sobre los productos y servicios de la Cooperativa.

En relación con los testimonios favorables, se han recogido los puntos de vista de las personas formadas en Coeducar, en entrevistas, grabaciones y videos. Algunos de estos testimonios son de personas que cuentan con propuestas de emprendimiento que la Cooperativa impulsa en las cuales se manifiesta una profunda gratitud por la Cooperativa, y por la visión de crear empresa y generar empleo con sentido social como les fue inculcada.

Otros aspectos que indican la satisfacción de los asociados es la permanencia de estudiantes, asociados, docentes y trabajadores de las organizaciones de la Cooperativa. La



## El Colegio Cooperativo Venecia y la Fundación Universitaria Nueva América incluyen en su cronograma actividades que promueven las expresiones del arte y la cultura, el medio ambiente, la salud y el emprendimiento cooperativo y asociativo.

gran mayoría de estas personas llevan muchos años haciendo parte de la Coeducar y en el caso de los que por algún motivo se marchan, regresan y son acogidos por las personas que han permanecido.

**Algo que da cuenta de la importancia de la satisfacción de los asociados es el Plan Referidos,** que promueve que las personas que están en la organización recomienden a personas de la comunidad externa. Quienes se encuentran asociados invitan a otras personas cercanas para que se vinculen y se beneficien con los servicios de la Cooperativa, esta es una muestra de su satisfacción.

### Dimensión Cultural

La dimensión cultural en Coeducar se

promueve de múltiples maneras. **Se realizan actividades dentro de la Cooperativa y para la comunidad externa.** En la Cooperativa, cada organización tiene actividades durante todo el año y en eventos especiales se unen para organizar acciones culturales de forma conjunta. El Colegio Cooperativo Venecia y la Fundación Universitaria Nueva América incluyen en su cronograma actividades que promueven las expresiones del arte y la cultura, el medio ambiente, la salud, así como el emprendimiento cooperativo y asociativo.

Son expresión de estas actividades la semana cultural, el día del idioma inglés, la semana de la salud, el día del agua y el día de la tierra; las muestras empresariales, el emprendimiento cooperativo y asociativo;

## Se está planteando hacer convenios con colegios para que los estudiantes de los últimos años puedan cursar su carrera en la Fundación Nueva América y de esa forma garantizar la continuidad académica.

el deporte y expresiones como la danza, la promoción de la lectura, la escritura y la música con la banda marcial del Colegio Cooperativo Venecia, entre otros temas. En el Colegio los sábados hay clases de diversas expresiones artísticas, que los estudiantes pueden tomar sin ningún costo adicional.

Se destaca este año la publicación del libro: *Álvaro Suárez Monsalve, Hazañas de un campesino visionario*, sobre la vida del líder y pionero que estuvo al frente de la gerencia de Coeducar durante 29 años. La autora, Nelly Guevara Izquierdo, comunicadora y parte del equipo de Coeducar, hizo una recopilación de experiencias, conceptos e historias relacionadas con su vida a manera de biografía.

Respecto de las actividades relacionadas con la comunidad externa, **la Cooperativa tiene iniciativas de proyección social, desde la Fundación Nueva América y desde la Universidad Agustiniana**. Es el caso de la cátedra institucional Nueva América que se realiza con estudiantes de segundo semestre y docentes.

Consiste en invitar a los estudiantes a que participen activamente en una tarde recreativa para niños con habilidades diversas que hacen parte de la Fundación Ángeles. A propósito de esta experiencia, dice la maestra Nelsy: “Ese tipo de ejercicios también mueve corazones y los motiva mucho a darse cuenta de que su vida no es tan complicada como a veces ellos quieren creer, y que los niños en esa condición nos enseñan a todos, sin excepción, la fortaleza que se puede tener”.

Para estar presentes en la vida de las personas que hacen parte de la Cooperativa, desde el área de Bienestar Institucional se organizan actividades para el personal administrativo y los estudiantes. Es el caso del día del profesional y la bienvenida a los estudiantes nuevos de la Universidad, de tal forma que se crean espacios de integración para compartir, conocerse y así mismo **se fortalece una cultura de la organización que tiene como centro a las personas que la conforman**.

### Dimensión Económica

Coeducar desarrolla una serie de prácticas para lograr buenos resultados en esta dimensión, algunas de las cuales son: crear nuevos convenios y alianzas con diferentes entidades cooperativas y empresas para que envíen a sus trabajadores a la universidad. Igualmente, se está planteando hacer convenios con colegios para que los estudiantes de los últimos años puedan cursar su carrera en la Fundación Nueva América y de esa forma garantizar la continuidad académica.

Las alianzas y convenios podrían enfocarse, además de ampliar los posibles clientes de los servicios de la Cooperativa, en mejorar los aspectos que fortalezcan el ámbito



académico y la generación de nuevos proyectos.

Estas acciones van de la mano con el fortalecimiento del plan de mercadeo. Este plan busca mostrar las bondades de la Cooperativa en relación con su oferta educativa y de servicios.

**Para la dimensión económica se está planteando también que es muy importante revisar el tema de los aportes sociales.** Se plantea la importancia de ampliar la base social de la Cooperativa. Esta acción contribuiría a su sustento, en cuanto se ampliaría el número de aportes sociales por este concepto. En el momento, los aportes sociales son reducidos, lo que influye en que la captación de

flujo por concepto de aportes sea baja. Actualmente, en el caso de las personas naturales, los cuales son los padres de familia del Colegio Cooperativo Venecia cada padre paga el aporte de todo el año, con la matrícula del estudiante.

Para que esta gestión se pueda realizar debe hacerse una reforma estatutaria que lo permita, y que además contemple que la afiliación pueda ser abierta a otras personas naturales como sería el caso de los estudiantes de la universidad y a los profesores.

Por último, **se destaca la importancia de dirigir acciones hacia la austeridad en el gasto, lo que ayudaría a hacer un manejo financiero más racionalizado.**



## El futuro: de pie y firme

**I**maginar a Coeducar en un mediano plazo es inspirador. La base de este sueño está dada por la filosofía que ha acompañado por cinco décadas a los cooperativistas, que todos los días llegan a su lugar de trabajo o participan de las actividades de la Cooperativa con ferviente convencimiento.

Esta base se traduce en visualizar a Coeducar en un futuro como un modelo de acción cultural consolidado en el sur de Bogotá, (en una zona con características demográficas, socioeconómicas y culturales particulares, de una comunidad pujante que trabaja de manera incansable por salir adelante) que pueda incidir en la ciudad y en el país en su conjunto. Esta incidencia sería en dos niveles. En el nivel del quehacer cotidiano de las instituciones educativas como el Colegio Cooperativo Venecia y la Fundación Universitaria Nueva América. Y el segundo nivel, que está estrechamente ligado al primero, estaría dado en la búsqueda para continuar mejorando el modelo cooperativo en educación en beneficio de las actuales y futuras generaciones. **El sueño es seguir cumpliendo con el proyecto del cooperativismo y concretando el modelo cooperativo** para que sea una realidad viva, gestora del cambio social que requieren las comunidades urbanas del sur de Bogotá.

Para que esto sea posible parece inminente la necesidad de que Coeducar cambie su estructura jurídica cooperativa y pase de ser



integral para convertirse en multiactiva. Esta nueva estructura la renovaría y la ampararía legalmente para realizar nuevos proyectos que le garanticen su sostenibilidad.

**Con estos sueños, el equipo directivo es prolífico en ideas y su mirada llega lejos en el horizonte.** Se traduce en un espacio de oportunidades que muestra: crecimiento, solidez, reconocimiento, sostenibilidad, solvencia financiera, empoderamiento y prestigio. Todo lo anterior para seguirse fortaleciendo y continuar ofreciendo servicios educativos de alta calidad para los asociados y la comunidad.

**Para ayudar a la imaginación, los protagonistas de este sueño hablan de un modelo de educación solidaria de 1.800 estudiantes,** que ocupen las aulas del Colegio Cooperativo Venecia que sería bilingüe y contaría con dos sedes; así mismo, plantean que la Fundación Nue-

va América Universidad esté estructurada por ciclos propedéuticos. Una institución de educación superior que haya desarrollado nuevos programas técnicos, tecnológicos y profesionales con especializaciones, maestrías y doctorados. Ambas instituciones podrían generar nuevos proyectos garantizando excedentes suficientes para remunerar de manera adecuada a sus colaboradores.

Sería un cambio contundente que contribuiría para que todos los asociados renovaran sus fuerzas para continuar sentando las bases de la cooperativa Coeducar del siglo XXI, permitiéndole ser un símbolo de cambio social para la juventud de escasos recursos, que busca educarse para su progreso, el de sus familias y comunidades. De esta manera sueña permanecer en el tiempo como expresión de una educación solidaria, más justa y equitativa.

## El significado: razón y esencia en palabras

Los asociados y directivos expresan sus percepciones sobre lo que Coeducar ha representado para ellos y sus familias.

“Uno puede hacer cualquier cantidad de cosas en la vida, puede hacer dinero, tener poder y luego, como todo desaparecer, pero hay algo que si permanece en el tiempo y son las ideas”. Estas son las palabras del fallecido líder Álvaro Suárez Monsalve, recogidas en el libro escrito en su memoria y que muestran uno de los rasgos de su personalidad.

Inteligente y curioso desde muy pequeño, mostró cualidades de liderazgo que fue cultivando con una gran sensibilidad por los temas sociales. Una influencia definitiva en su vida fue su participación en ACPO (Acción Cultural Popular), entidad que trabajó por la superación y la dignidad del campesino. Fue allí donde aprendió que es con educación como una sociedad produce su propio desarrollo. Esta huella fue la que marcó al pionero para soñar con un proyecto que trabajara por ofrecer educación de calidad a las personas menos favorecidas que vivían al sur de la ciudad.

Ese sueño se hizo realidad con la creación de Coeducar, donde Álvaro Suárez Monsalve fue gerente durante 29 años. Hoy, 50 años después de fundada, este sueño sigue vivo en las palabras de profundo compromiso y



sentido social, pronunciadas por los asociados y miembros de su equipo directivo que le conocieron y han contribuido a la construcción cotidiana de este proyecto. Para comprenderlo y sentirlo, solo basta citar las palabras de quienes siguen su camino:

**“Coeducar es todo. Es una gran raíz que alimenta no solo el colegio, no solo a la Fundación Nueva América, no solo la Uniagustiniana, sino a cada uno de los seres que llegan acá [que] son impregnados de esa esencia que da esa raíz. Eso es Coeducar. El que dejó esa semilla ahí y a todos nos ha tocado. Nuestro líder Álvaro Suárez”.**

**Dora Mireya Rodríguez**

Vicepresidente del Consejo de Administración de Coeducar

“Para mí lo más importante en Coeducar es la gente. Toda esa cantidad de aportes que cada



uno de nosotros ha hecho desde el diferente rol que cumplimos. Eso también nos enseñó, Álvaro Suárez: que la gente era lo más importante. Más allá de temas estrictamente organizacionales, del tema financiero, de lo que ocupa a todas las empresas, el hecho de tener un equipo convencido de lo que está haciendo, hace que realmente pueda superar las dificultades que se puedan presentar, con mayor asertividad”.

**Nelsy Guevara Izquierdo**

Directora Centro de Idiomas Bilingües  
Miembro del Consejo de Administración de Coeducar

**“Para mí lo más importante de Coeducar son los valores que promueve la Cooperativa: el respeto, la honestidad, la tolerancia, la ayuda mutua y la cooperación. Para mí**

**eso es lo más bonito de Coeducar. También destaco que lo más importante en Coeducar somos las personas y que ha ayudado a transformar vidas de personas que viven en difíciles condiciones económicas y sociales... ellas no hubieran podido lograrlo si no hubieran tenido el apoyo de nuestras instituciones educativas”.**

**Gabriel Alberto Rodríguez**

Director de la Universidad Uniagustiniana sede Venecia

“Lo más importante en Coeducar es su gente. Que demuestra con sus acciones, con su quehacer diario, esos valores y principios que forman parte de la familia de Coeducar. Su gente, desde la persona más sencilla que existe en la organización, hasta una persona que tenga mayor cargo, mayor experiencia.

Todos, absolutamente todos, están en esta organización como seres humanos, como personas”.

**Flor Nelly Tenjo**

Gerente de Cooperativa Multifín  
Gerente de la Cooperativa de Trabajo Asociado Fundadores

**“Lo importante para mí en Coeducar es que se pueda cumplir su propósito social, un propósito eminentemente altruista...”**

**Mercy Cetina**

Docente de la Universidad Uniagustiniana sede Venecia y docente Certificada de Cooperativismo

“Para mí lo más importante de Coeducar, además de las personas, es su propósito de educar. Me ha impresionado mucho el legado que ha hecho Coeducar en la formación de vidas a través de su historia. Por encima de hacer la Cooperativa rentable, lo fundamental es que las personas transformen su vida. Escuchar las palabras de gratitud me ha sido conmovedor: que, si no hubiera sido por Coeducar, no estarían en el cargo que están, no hubieran podido apoyar a su familia, no hubieran podido ser profesionales...”

**Alirio Suárez Monsalve**

Gerente Coeducar

**“Para mí lo más importante de Coeducar es el capital humano. Personas que formamos esta gran familia y sus aliados que siempre hemos dado lo mejor. El objeto social de Coeducar es la educación, por lo tanto, destaco, el apoyo que cada uno de nosotros le damos a cada una de las personas que formamos la gran familia, que no es otra cosa que un semillero de profesionales.”**

**Lida del Carmen Parra**

Integrante de la Junta de Vigilancia de Coeducar

“Yo creo que Coeducar plasma en una forma, para mí, admirable, en el siglo XXI y el año 18 del siglo XXI, lo que es una verdadera acción cultural, adaptada a la dinámica del cambio, del tiempo, de los recursos y de las circunstancias.”

**Martha Sepúlveda**

Asesora externa de proyectos

**“Lo más importante de Coeducar, adicional a la gente, es que es una generadora de oportunidades. Para estudiar, para trabajar, para las familias.”**

**Tatiana Contreras Bernal**

(Coordinadora de contabilidad de Coeducar)

“Me parece muy importante la solidaridad con que llega a la comunidad. Es una entidad de las pocas que son dedicadas a la educación, pero que además de eso se preocupa por mirar a ver cómo ayuda a las personas. Tiene todas sus empresas asociadas, para que ese objetivo se pueda cumplir y para que ese servicio sea más asequible a todas las personas. Eso me parece importante... Y la parte más bonita, su semillero... el colegio”.

**Rocío García**

Docente de Cooperativismo y Emprendimiento del Colegio Cooperativo Venecia

**“Lo más importante para mí en Coeducar es que es una cooperativa que proyecta, que se preocupa por los demás, que se preocupa por ayudar a alcanzar sueños y metas. No solamente por recibir gente sino por ayudarlos a crecer y a formar no solo a sus asociados sino a todos aquellos que trabajamos en ella”.**

**Janeth Maldonado**

Rectora del Colegio Cooperativo Venecia y Coordinadora Académica de la Fundación de Educación Superior Nueva América

## CONCLUSIONES



Coeducar es una experiencia exitosa como organización solidaria. Es una muestra fehaciente de que sí se pueden manejar las cinco dimensiones de las organizaciones solidarias en su justo equilibrio.

- En la **dimensión social** el trabajo de Coeducar es una muestra de construcción de tejido social porque al tener lo educativo como eje del trabajo se está contribuyendo a la transformación de las vidas de muchas personas y del país.

- En la **dimensión ambiental** se muestra un alto grado de desarrollo de conciencia ambiental, comprometida con el planeta y con los demás seres humanos al darle importancia a las relaciones humanas y su impacto en la cultura organizacional.

- En la **dimensión económica** están pensando los cambios necesarios para la sostenibilidad y realizando las acciones para

hacerlo posible: la redefinición institucional, la conversión a cooperativa multiactiva y la reforma estatutaria para ampliar la base social. Igualmente, son importantes las alianzas y convenios para buscar aliados estratégicos que les permitan fortalecerse.

Es importante continuar pensando las maneras de implementar estrategias que le permitan a la Cooperativa competir en el mercado con celeridad y, al mismo tiempo, con acciones que sean coherentes con los principios y valores cooperativos.

Coeducar es consciente de los cambios que debe implementar y está tomando acciones en esa dirección de cara a la sostenibilidad económica de la Cooperativa.

- En la **dimensión política** se destaca la importancia de las relaciones horizontales para hacer de la Cooperativa un lugar donde quienes hacen parte de ella sean personas

## RECOMENDACIONES

Desarrollar estrategias comunicativas que den cuenta de los logros y actividades de la Cooperativa. Estas estrategias deben abarcar a la comunidad interna para que se conozcan las actividades de cada organización y a la comunidad externa para dar a conocer los logros y fortalezas de la Cooperativa.

- Fortalecer el trabajo con los convenios y alianzas y establecer una estrategia de fidelización para acercar aliados estratégicos que les permitan fortalecerse en una relación de gana-gana.

- Formalizar espacios de encuentro para realizar la planeación bianual o trienal donde se puedan generar ideas para crear nuevos proyectos que puedan oxigenar la economía de la institución y buscar con esos proyectos un retorno económico.

- Iniciar el proceso de revisión estatutaria para proponer una reforma que permita ampliar la base social y los aportes sociales.

- Conocer experiencias de otras cooperativas para aprender nuevas estrategias y adaptar las pertinentes con miras a generar innovación y nuevos desarrollos.

- Propiciar espacios de gestión del conocimiento para que se presenten los trabajos de posgrado realizados por el equipo directivo en sus estudios, de tal forma que la Cooperativa y el equipo humano se pueda enriquecer con este conocimiento.

- Continuar realizando encuentros dialógicos y reflexivos (en tiempos no laborales) en donde participen la totalidad de las personas de la Cooperativa, de tal forma que también se inspiren para continuar trabajando de manera individual y colectiva.

felices y lleguen nuevos asociados porque es una “cooperativa de puertas abiertas”.

- En la **dimensión cultural** se tiene claridad sobre la importancia de propiciar acciones para dinamizar la vida cooperativa.

- El presente estudio ha sido muy importante para hacer una reflexión individual y grupal sobre las fortalezas de la Cooperativa y capacidades de su equipo humano para volver a hacer un reconocimiento del trabajo de Coeducar y recordar el camino recorrido. Ese reconocimiento logrado en la actividad ha sido inspirador para continuar la labor emprendida y proyectar la Cooperativa.

- Coeducar muestra un gran sentido de pertenencia, compromiso e identificación con el proyecto cooperativo. Este aspecto se presenta como ejemplarizante para otras organizaciones.



## 2 | Tejer el futuro con manos de mujer

**FLORECER**

**COOPERATIVA MULTIACTIVA  
DE FAMILIAS UNIDAS**

### Bases del estudio

El estudio de caso en la Cooperativa Florecer busca indagar cómo las asociadas y directivas de esta Cooperativa de tejedoras de la localidad de Ciudad Bolívar, en Bogotá, sienten y viven el carácter solidario de su organización, de acuerdo con las dimensiones de las organizaciones solidarias propuestas por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias: la económica, la política, la social, la ambiental y la cultural.

De esta forma, el estudio, puesto en relación con los otros dos que comprende esta investigación, permite caracterizar el grado de desarrollo de la Cooperativa y derivar conclusiones que aporten al conocimiento de los procesos de la economía solidaria en Colombia.

Este informe se elabora partir de una investigación documental y dos reuniones con el equipo directivo y asociadas de la cooperativa y comprende: un resumen contextual de la historia de la cooperativa; una caracterización de la forma como sus asociadas y directivas viven la asociatividad en las cinco dimensiones mencionadas; un análisis del significado de la cooperativa para algunas de sus integrantes y una exploración de las perspectivas del proceso asociativo hacia el futuro. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.



## Camino andado: Calidad de vida, objetivo en la mira

**F**lorecer Cooperativa Multiactiva de Familias Unidas<sup>1</sup> es una empresa asociativa creada a partir de un proceso de capacitación en confecciones, con

la perspectiva de darle sostenibilidad a los aprendizajes e impactar económica, social y culturalmente a las mujeres capacitadas, a sus familias y a la comunidad, proporcionándoles oportunidades de acceso a los bienes económicos, culturales y sociales, en condiciones dignas.

Como Cooperativa multiactiva fomenta el desarrollo de la autogestión económica y el control democrático propio de la economía solidaria y está compuesta por 25 asociados, 24 personas naturales y una persona jurídica.

### El grano de mostaza: origen de Florecer

Conocer la historia de Florecer nos recuerda la historia del grano de mostaza, en palabras de una de sus fundadoras. Este grano se siembra en su huerta y aunque es la más pequeña de las semillas, cuando crece es más alta que las hortalizas. **El deseo de las mujeres de Florecer con su Cooperativa es que logre crecer y echar raíces.**

<sup>1</sup> Ver estatutos de Florecer Cooperativa Multiactiva de Familias Unidas.

La Fundación Santa Teresa de Jesús Maestro, regentada por monjas, invitó a mujeres del barrio Santa Viviana y sus sectores aledaños, en la localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá, a tomar cursos de capacitación de tejidos en máquina.

**Después de observar la constancia de la mujeres en el aprendizaje, durante más o menos un año,** el profesor Ramiro Reyes de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Educación de Cundinamarca y del Distrito Capital (Cootradecun) y Salomón Sotelo, de la Central de Integración y Capacitación Cooperativa (Cincop) proponen la idea de convertir esta iniciativa en un proyecto de emprendimiento permanente que pudiera ser una fuente de trabajo para suplir las necesidades económicas de las mujeres aprendices. Para esto se invitó a varias personas a dictar las capacitaciones de los temas necesarios para la organización de la Cooperativa. Y con el entusiasmo propio de quien emprende un bello sueño compartido, en agosto de 2014, se reúnen 24 mujeres y Cootradecun para constituir la Cooperativa Multiactiva Florecer.

**Desde ese momento, se inicia el trasegar de Florecer. Con el apoyo y acompañamiento de la Fundación Jesús Maestro continúan los cursos de tejido y confección.** Se inicia el primer periodo del Consejo de Administración, en cuya presidencia ha permanecido el profesor Ramiro Reyes y la primera gerencia de María Alcira Daza.

Durante el primer año hasta finales de 2015, siguieron los cursos de máquina plana y confección y con el primer grupo de mujeres comprometidas se trabajó para hacer varias prendas de tejido, con el interés de vender el producido y mantener



**Como Cooperativa multiactiva fomenta el desarrollo de la autogestión económica y el control democrático propio de la economía solidaria y está compuesta por 25 asociados, 24 personas naturales y una persona jurídica.**

a las mujeres trabajando de manera permanente. Este proceso fue difícil desde el inicio, al no contar con clientes fijos, ni con un lugar con vitrinas para mostrar las prendas a los posibles clientes. **Para el 2016, se organizó una exhibición en Cootradecun y otra en la sede de las hermanas Teresianas en Mazurén al norte de la ciudad.** En esa época fue de gran ayuda la primera tesorera, Paola Arteaga, que era muy organizada con el dinero. Posteriormente para 2017, se sigue ampliando la oferta: sudaderas, uniformes, sacos para dama y caballero y línea infantil, como ropa para bebé. Se logró hacer un contrato con un colegio para el inicio de año, lo que permitió que las mujeres trabajaran con permanencia, pero una vez entregado el pedido el trabajo decayó, lo que desani-

mó a varias mujeres que no regresaron. Se mantuvieron 6 mujeres y se continuó con los cursos para actualizar a las mujeres antiguas, en el tejido y confección y enseñar a otras que querían aprender. Se continuó con el hilado y se perfeccionó la confección de los uniformes. Después de la gerencia de Alcira, siguen otras dos gerentes que no logran mantenerse, lo que incide en la falta de continuidad de las estrategias de mercadeo y comercialización. Ya para el 2018, llega la maestra Aurora Páez quien con fuerza y determinación decide con ellas trabajar para sacar adelante la Cooperativa.

**En síntesis, durante estos cuatro años, la Cooperativa ha vivido circunstancias contradictorias,** pues ha mantenido el apoyo de instituciones como la Fundación Jesús

## Después de un tiempo de incertidumbre por la inestabilidad económica de la Cooperativa, el grupo de mujeres que la conforman se vuelve a sentir motivado.

Maestro, la Cooperativa Cootradecun y otras entidades; se ha beneficiado de nuevas capacitaciones y por periodos ha sido fuente de trabajo e ingresos para algunas de las asociadas que van y vienen y trabajan en la cooperativa y combinan este oficio con otros trabajos para ganar su sustento. Algunas lo hacen en confección desde su casa en la modalidad de “satélites”, en restaurantes o en el rebusque.

No obstante, la cooperativa no ha tenido el éxito comercial y la sostenibilidad económica esperada porque las estrategias de mercadeo y comercialización no han funcionado de manera que garanticen la actividad productiva permanente, ni la generación de ingresos para las asociadas, como estaba planteado. Existe un grupo de mujeres que se empeñan en seguir adelante y, con la nueva gerencia, revisar lo que no ha funcionado para continuar fortaleciendo sus capacidades en los campos que sean necesarios y seguir con la apuesta colectiva.



### Momento actual: el río toma su cauce

Florecer está pasando por un buen momento. Después de un tiempo de incertidumbre por la inestabilidad económica de la Cooperativa, el grupo de mujeres que la conforman se vuelve a sentir motivado para renovar las fuerzas y continuar haciendo las tareas necesarias para fortalecerla.

Durante este tiempo, se destaca el hecho de que uno de los pilares de la Cooperativa es la calidad humana de quienes la conforman y también el apoyo importante de otras personas e instituciones que llegan para acompañar a Florecer. **Este tejido de afecto se alimenta con el aprendizaje continuo del oficio de tejer y confeccionar.** A la vez es complementado con

## Las reflexiones apuntan a hacer un alto en el camino para pensar y ver más claro, preguntarse sobre el nuevo momento, reconocer con qué se cuenta, dilucidar qué aspectos se deben cambiar y qué se vislumbra hacia el futuro.

a los procesos de las ventas y del mercadeo de las prendas que produce Florecer, para contribuir al desarrollo de una estrategia de comercialización que garantice el cumplimiento del objeto cooperativo en relación con las expectativas económicas y la generación de bienestar de las asociadas.

La Cooperativa tiene ante sí el reto de poder desarrollar desde su propia organización, con el apoyo externo que sea posible, **propuestas innovadoras que fortalezcan la autosostenibilidad y la implementación de estrategias distintas con resultados empresariales exitosos.**

Estas preguntas se hacen en el marco de lo que significa la economía solidaria y el proyecto cooperativo, los deberes y derechos de las asociadas y la importancia de tener dos jóvenes en el grupo que contribuyen en el factor intergeneracional y en el sostenimiento de la Cooperativa.

la educación Cooperativa para entender mejor en qué consiste pertenecer a una cooperativa, lo cual no depende exclusivamente del crecimiento económico, aunque sí lo incluye.

### Pasos hacia la sostenibilidad económica

Las reflexiones apuntan a hacer un alto en el camino para pensar y ver más claro, preguntarse sobre el nuevo momento, reconocer con qué se cuenta, dilucidar qué aspectos se deben cambiar y qué se vislumbra hacia el futuro.

**En relación con la sostenibilidad económica, la Cooperativa necesita pensar en el fortalecimiento de las capacidades del grupo y la división del trabajo** para vincular estos aspectos

## Sentir y vivir la organización solidaria: algunas señales

**F**lorecer tiene una forma particular de vivir las dimensiones de la organización solidaria que son expresión de su contexto, de su historia y de las características de las personas que la conforman. A continuación, se presenta la manera como se manifiesta la multidimensionalidad<sup>2</sup> en esta Cooperativa.

### Dimensión Económica

**Esta dimensión aborda la actividad económica de las organizaciones para generar ingresos y así mejorar las condiciones de vida y bienestar de sus asociados<sup>3</sup>.**

En el caso de Florecer, las prácticas económicas importantes para desarrollar en el inmediato futuro están relacionadas con varios aspectos que impactan de manera favorable los ingresos de las mujeres y jóvenes que actualmente hacen parte de la Cooperativa y conforman los dos grupos de trabajo existentes, tejidos y modistería.

En relación con el aspecto mencionado, una necesidad sentida por las asociadas es la creación de una estrategia de mercadeo y



<sup>2</sup>. Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLAN-FES. Páginas 16-18. Bogotá, agosto 2018.

<sup>3</sup>.Ibid.

comercialización que garantice la sostenibilidad de la Cooperativa. Esta estrategia estaría enmarcada en un proceso de revisión de los productos que se están creando para pensar en su diversificación. Es decir, revisar la línea de tejidos para producir otras prendas, de acuerdo con los posibles mercados (por ejemplo: jóvenes estudiantes universitarios, profesores, oficinistas, etc.) y consolidar la línea de confección. Esto lleva a diversificar los modelos y estilos de las prendas.

Igualmente, el logro de buenos resultados en esta dimensión pasa por revisar la forma como se están dando a conocer los productos. Sería importante, por ejemplo, contar con un muestrario de las prendas, de tal manera que pueda ser accesible a diferentes tipos de clientes.

Un aspecto que se destaca en la estrategia de comercialización es la necesidad de capacitación en ventas para que el grupo aprenda todo lo relacionado con el mercado de los tejidos y confecciones. Esta actividad implicaría un trabajo adicional con el grupo en la identificación de las capacidades y habilidades de aquellas mujeres que estarían interesadas y puedan trabajar en las ventas.

Avanzar en esta dirección ayudaría a hacer una distribución de labores dentro de la Cooperativa, para que mientras algunas mujeres trabajan en la producción de las prendas, otras puedan dedicarse a ofrecerlas a diferentes clientes e inicien un trabajo de mercadeo y relaciones públicas que les permita cerrar negocios.

**Igualmente, es necesario realizar una planeación en la producción de las prendas** de tal forma que se revise cuánto dinero se está destinando para la compra de los insumos y la distribución de materiales de acuerdo con un

**Un aspecto que se destaca en la estrategia de comercialización es la necesidad de capacitación en ventas para que el grupo aprenda todo lo relacionado con el mercado de los tejidos y confecciones.**

plan de ventas. Esto permitiría que las prendas que se producen sean actuales en cuanto a colores, materiales y texturas, no se queden en la vitrina y se evite su deterioro.

**Como parte de la gestión comercial, es favorable continuar con la participación en las ferias artesanales y eventos para exhibir los productos** y darlos a conocer con el propósito de venderlos.

Un aspecto que vale la pena profundizar hacia el futuro en Florecer es el relacionado con el mercadeo de los productos. Una primera aproximación muestra que Florecer trabaja de manera artesanal y con hilados, lo cual hace que las prendas de tejido tengan unos costos altos para el entorno socioeconómico de Ciudad Bolívar. Estas prendas compiten con tres tipos de productos que las ponen en desventaja. Un tipo de producto, son las prendas industriales que se hacen con lanilla y que valen 50% menos del valor de una prenda de Florecer. El segundo tipo de



producto son las prendas chinas que están inundando el mercado de la ropa a precios muy bajos y el tercer tipo de producto es la ropa usada que se consigue en las tiendas de la localidad. Las personas que compran estas prendas, aunque conscientes de su mala calidad no reparan porque solo tienen en cuenta su bajo costo.

En síntesis, los costos de las prendas de Florecer no son competitivos en este contexto y pareciera que habría que buscar otros nichos de mercado que puedan pagar los precios, de tal forma que dejen un margen de ganancia para la cooperativa y para las mujeres que los producen. **Para el caso de la**

**línea de confección, las prendas como uniformes pueden tener un escenario más favorable, en cuanto los colegios requieren anualmente prendas para los estudiantes.**

Los aspectos mencionados de la dimensión económica se relacionan con lo que dicen los estatutos sobre las dos secciones<sup>4</sup> de Florecer para el desarrollo del objeto social: la de comercialización y la de producción. Sobre la comercialización se han dado algunos pasos que permiten concluir la necesidad de diseñar y poner en marcha

4. Ver Estatutos Florecer. Artículo 6. Secciones de la Cooperativa. P. 7.

una estrategia efectiva para la generación de ingresos a las mujeres que trabajan en el área de tejido y confección y, al mismo tiempo, contribuya a la sostenibilidad de la Cooperativa. Se observa que en relación con el área de producción se ha trabajado en el campo de los textiles y confección. Vale la pena que esta área sea revisada con información precisa y acompañamiento especializado para mejorar los aspectos que se requieran. Este análisis podría proporcionar información al Consejo de Administración para mejorar el desempeño de la Cooperativa. **De otra parte, se menciona en los estatutos la elaboración de productos alimenticios, como otra posibilidad para la generación de ingresos.** Sería conveniente valorar hasta dónde esta línea puede proporcionar proyectos viables, previa aprobación y reglamentación del Consejo de Administración.

Para cerrar, un problema que impacta la dimensión económica de Florecer es el de los aportes sociales y su importancia en el marco de lo que implica un proyecto económico cooperativo. Para esto es necesario tener presente de manera permanente el número de asociadas hábiles e inhábiles, de tal forma que se genere una estrategia para que aquellas personas que no están al día con sus aportes sociales logren hacerlo, toda vez que, de las 25 personas registradas como asociadas, solo seis aportan de manera regular, siendo este compromiso económico esencial como expresión del compromiso asociativo y cooperativo.

### Dimensión Política

**Esta dimensión se relaciona con las diversas formas y medios de organizarse, asignar funciones, toma de decisiones, tipos de go-**

**Sobre la comercialización se han dado algunos pasos que permiten concluir la necesidad de diseñar y poner en marcha una estrategia efectiva para la generación de ingresos a las mujeres que trabajan en el área de tejido y confección.**

**bierno y los sistemas de gestión para su administración<sup>5</sup>.**

En relación con esta dimensión, Florecer ha realizado cinco asambleas, contando la de constitución en agosto de 2014. Inicialmente, en la primera asamblea se contó con la participación de 25 personas, el número exigido por la ley y se desarrolló con todos los requerimientos necesarios para dar inicio a la Cooperativa.

En el 2015 y 2016 el número de asociados que asistió descendió, porque algunas de las personas que se vincularon inicialmente no se mantuvieron. Una hipótesis sobre esta situación puede ser que se vivió por parte de las mujeres vinculadas un desfase entre las expectativas individuales de generación de ingresos y las opciones reales que ofrece la cooperativa.

5. Ibid.



En dichas asambleas, se presentaron los informes exigidos, los cuales mostraron algunas debilidades administrativas que produjeron un poco de incertidumbre entre las asociadas. Estas dificultades se sumaron a los continuos cambios de gerente. En el momento se encuentra la cuarta persona a cargo de esta responsabilidad.

Sin embargo, desde el año 2017, **el Consejo de Administración**, que se reúne de manera permanente una vez al mes para dar los lineamientos a la Cooperativa y proponer acciones para su sostenibilidad, **ha buscado mejorar los aspectos débiles de la entidad**. Es así como en el 2018 se vincula más directamente al proceso la actual gerente, quien es maestra

**Se inició otra etapa, vista por las mujeres que siguen, como un “nuevo florecer”, donde con esfuerzo y dedicación se están revisando los aspectos susceptibles de mejorar y se están buscando los apoyos externos para fortalecer la Cooperativa y continuar.**

**el medio del voz a voz.** Muchas mujeres han llegado a los cursos que se ofrecen sobre tejido y confección, y varias han demostrado interés de vincularse como asociadas a la Cooperativa. Ellas les cuentan a sus vecinas; y estas a otras que se interesan por el proyecto. Igualmente, esta experiencia es compartida con sus familias; se acercan hijos y nietos, y algunos han permanecido aprendiendo a tejer y contribuyendo con su labor al trabajo cotidiano de la Cooperativa.

**Así mismo, la nueva gerente ha jugado un papel primordial en dar a conocer la Cooperativa a otras instituciones**, buscando oportunidades para participar en ferias y eventos donde Florecer pueda llevar sus productos para la venta.

### Dimensión Social

**Esta dimensión expresa la forma como las personas actúan en relación con los demás, comparten sus expectativas y necesidades, expresan sus juicios, dialogan en torno a temas comunes**, y encuentran de manera colectiva soluciones a necesidades comunes<sup>6</sup>.

En relación con el tema sobre el cual se indagó, la satisfacción de las asociadas, familias y comunidad con el trabajo de Florecer es buena. También es muy importante comprender cómo viven en comunidad las mujeres de la Cooperativa, en el barrio Santa Viviana de Ciudad Bolívar. Allí todo el tiempo se conversa. Mientras ellas trabajan con sus manos, hablan sobre sus preocupaciones y deseos. Estas historias también las cuentan, de manera permanente a sus familias y vecindario.

en Soacha. Ella, ya conocía la Cooperativa por su cercanía con la Fundación Jesús Maestro, se dio a la tarea de realizar personalmente la convocatoria a la asamblea. Aunque no todas llegaron, sí lo hicieron las mujeres que siguen en pie con el sueño, las que han sido y siguen siendo el pilar que sostiene la organización. Y desde ese momento se inició otra etapa, vista por las mujeres que siguen, como un “nuevo florecer”, donde con esfuerzo y dedicación se están revisando los aspectos susceptibles de mejorar y se están buscando los apoyos externos para fortalecer la Cooperativa y continuar.

**Sobre cómo la comunidad conoce los resultados de la gestión de Florecer, se destaca**

6. Ibid.

## La gerente visita dos veces por semana la Cooperativa y se comunica de manera permanente con ellas para conocer sus necesidades e inquietudes y responder las preguntas sobre el trabajo cotidiano.

Y aunque no se ha realizado una investigación formal para conocer el grado de satisfacción de las asociadas con la Cooperativa, cómo viven su experiencia cotidiana, la gerente visita dos veces por semana la Cooperativa y se comunica de manera permanente con ellas para conocer sus necesidades e inquietudes y responder las preguntas sobre el trabajo cotidiano y las necesidades de las mujeres.

Es con esta preocupación genuina que se acercan mujeres como Blanca, que llegó este año a la Cooperativa. Ella dice: “Soy casada, tengo 3 hijos. Llegué acá este año y estoy muy feliz porque he aprendido bastante. **Cuando llegué me daba miedo agarrar la máquina, le tenía temor. Ya no, ya lo superé completamente.** Y estoy muy bien porque todas las compañeras son excelentes personas. Me siento como en mi casa, como si las conociera de muchos años. Ojalá que pueda seguir muchos años más”.

En relación con el desarrollo de Florecer y cómo se ha dado a conocer a otras entidades,

ha habido varios momentos. Recién creada la Cooperativa, hubo muchas visitas de capacitadores en temas como confección, cooperativismo, proyecto de vida, mercadeo, contabilidad, procesos de perdón y reconciliación, con el SENA y Uniminuto. Posteriormente, estas actividades se fueron terminando y se mantienen los cursos de confección y tejido para las mujeres que quieren aprender este oficio.

Es interesante ver cómo otras personas han sabido de Florecer por una crónica escrita<sup>7</sup> por Fernando Chaves Valbuena sobre la Cooperativa. **Este hecho produjo mucha alegría a las mujeres, porque con ese texto su autor ganó un premio de periodismo cooperativo.** Ellas sintieron que fue una forma de dar a conocer su experiencia.

### Dimensión Ambiental

**La dimensión ambiental propende por el desarrollo armónico entre la diversidad de ecosistemas, las personas y su ambiente en el territorio,** de modo tal que se puedan llevar a cabo los objetivos de orden social, económico y cultural, sin dañar la naturaleza<sup>8</sup>.

Las asociadas de Florecer desconocen cómo la producción en confección o tejido impacta su entorno cercano y aún están por construir prácticas incorporadas al trabajo cotidiano y a la formación de una cultura ambiental.

<sup>7</sup> Ver Fernando Chaves. Crónica Florecer o marchitarse: Una experiencia de cooperativismo contra la inequidad y la pobreza. Bogotá: En: Colombia Cooperativa. Revista de Ascoop. P. 24-27. Edición 133. Julio 18 de 2018.

<sup>8</sup> Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLAN-FES. Páginas 16-18. Bogotá, agosto 2018.



Sería importante profundizar acerca de qué manera se puede hacer reciclaje, reducción y reutilización de materiales, de tal forma que se minimicen los impactos en el ambiente y de cómo se pueden aprovechar los recursos naturales para incorporarlos al trabajo de los tejidos y la confección.

### Dimensión Cultural

**La dimensión cultural “abarca el desarrollo de una conciencia comunitaria y asociativa cuya meta es el beneficio del ser humano y de la comunidad a partir de la vivencia de características de las organizaciones solidarias como la ayuda mutua, la ética y el empoderamiento.**

Promueve la identidad del sector solidario fundamentada en los principios, fines, valo-

res y prácticas de las organizaciones solidarias. Reconoce saberes comunes, costumbres, procesos, prácticas y creaciones de la comunidad que permiten el desarrollo de bienes y servicios, en beneficio de lo colectivo”<sup>9</sup>.

**En Florecer, se manifiesta un alto grado de cuidado entre las personas que la conforman.**

El valor y significado de palabras que manifiestan emociones positivas y que fortalecen el tejido relacional entre unas y otras así lo expresan: afecto, admiración, compañerismo, ternura, responsabilidad, fe, confianza, alegría, empuje, compañía, fortaleza, inteligencia, entusiasmo, felicidad, cariño, ánimo y unión.

<sup>9</sup> Ibid.



María Alcira, una de las fundadoras dice: **“Estoy feliz de estar acá en estos momentos. Fue difícil al comienzo, bastante difícil, porque para formar un equipo de trabajo es complicado por el contexto.** Creo que eso es lo diferente. Y ha sido como sacar el grano de mostaza de allá del barro y crecer, ir creciendo. Pero en estos momentos hay un grupo excelente, calor humano. Yo admiro muchísimo a tres personas que han salvado esta Cooperativa: Luz Marina, Lily y Patricia...”

Otro elemento para destacar en esta dimensión, y que contribuye a garantizar que Florecer permanezca, es la relación que las mujeres han establecido con los jóvenes, como sus hijos o sus nietos, que se han acercado al lugar y cuya permanencia, que en un principio era la compañía y el cuidado que las mujeres les prodigaban, se convirtió para ellos en un espacio de aprendizaje del oficio de tejer.

Es el caso de dos jóvenes que frecuentan la Cooperativa hace 5 años. Yuldor y Laura Valentina actualmente ha aprendido a tejer la ropa de bebés y lo hacen de manera creativa y rápida, sorprendiendo de manera grata a quienes han sido sus maestras.

Otros aspectos destacables de cómo se vive la dimensión cultural en Florecer son el enfoque de género y la labor que se realiza para lograr la participación de todas las personas que hacen parte de la Cooperativa.

**Desde sus inicios, cuando nació el proyecto con el apoyo de la Fundación Jesús Maestro, se ha trabajado con mujeres;** sin embargo, con la actual gerencia ha habido un interés explícito por impulsar a todas aquellas mujeres que llegan buscando un motivo para continuar y no desfallecer ante las adversidades.

Las palabras de su gerente, Aura Páez,<sup>10</sup> lo dejan ver con claridad: “A veces uno ve mujeres muy desanimadas, y con insistencia les digo: «tú tienes un valor muy grande» y con el tiempo empiezan a darse cuenta y dicen: «Sí, realmente sí valgo. Debo seguir para adelante». Entonces ese trabajo de empoderarlas es muy importante”.

Cuando se escucha el testimonio de Lily se comprende de qué habla Aura, la gerente. “Desde que empezó la Cooperativa estoy acá, en el momento soy la tesorera. Al comienzo fue duro. Aprender todo... porque cuando yo entré, no me salían las palabras. Era muda. Y poquito a poco, me fueron saliendo las palabras...y la seguridad. Entonces le doy gracias a Dios, a la profe, a todas las personas que han venido a colaborarnos... porque estar acá me ha servido mucho para mi vida.”

La labor que se lleva a cabo con las asociadas se ve reflejada en las convivencias que se realizan. Estos encuentros se hacen usualmente un sábado y todas se reúnen en algún lugar gestionado con una comunidad religiosa. **En estos espacios el propósito es que cada mujer tenga la oportunidad de encontrarse consigo misma y compartir con otras mujeres para aprender unas de otras.**

Igualmente se hace un acompañamiento integral de manera permanente. Todos los martes se destina una hora en el tiempo dedicado al trabajo, para hacer alguna actividad de desarrollo personal en compañía de una religiosa (la hermana Claudia) donde se conversa de los temas que les interesan a las

**Se destaca en esta dimensión cultural que, además de conocer y practicar los principios y valores característicos de una cooperativa, es posible descubrir que existen otros principios y valores alimentados por una ética del cuidado.**

mujeres y se recuerda la compañía del grupo para enfrentar las dificultades. Esta faceta de Florecer convierte un entorno barrial, que muchas veces es hostil y violento, en un espacio amable y lleno de afecto donde las mujeres están aprendiendo a escucharse y a mirarse por dentro.

Se destaca en esta dimensión cultural que, además de conocer y practicar los principios y valores característicos de una cooperativa, es posible descubrir que existen otros principios y valores alimentados por una ética del cuidado. Ellas manifiestan que estas acciones incluyen a todas las mujeres, independiente de sus creencias. Siguiendo la filosofía de la Fundación Jesús Maestro este criterio se mantiene en el trabajo de desarrollo integral que se está realizando con las mujeres de Florecer. Se acoge a mujeres católicas, protestantes, adventistas, entre otros credos. Se les recuerda que lo importante es compartir el camino y respetarse en la diferencia.

<sup>10</sup>. Aura Páez, quien se ha desempeñado como gerente en el último periodo, tiene formación en artes plásticas y una especialidad en Igualdad y Equidad de Género. Es docente en un Colegio Distrital en Soacha.



## El futuro de Florecer: la autosostenibilidad

**E**l sueño para el futuro de Florecer se deja ver en las palabras y gestos de las mujeres que con énfasis expresan lo que quieren para su Cooperativa. Ellas

esperan tener una empresa social autosostenible. Que sea fuente de trabajo digno para sus asociadas, con las áreas de tejido y confección consolidadas y un departamento de comercialización desarrollado, con clientes permanentes que permita tener excedentes suficientes para impulsar otros proyectos en beneficio de las asociadas y sus familias. También esperan tener un fondo de solidaridad para ayuda de las personas que más lo necesitan y unos comités de educación y solidaridad activos.

Las mujeres de Florecer sueñan que su Cooperativa trabaje de manera permanente por el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus asociadas y continúe enseñando a otras mujeres el arte del tejido y la confección; de forma tal que quieran vincularse a la Cooperativa y hacerla más fuerte y sólida, con el desarrollo nuevas áreas de trabajo.

Florecer tendrá siempre presente a los jóvenes que son su “tesoro escondido” para que con su conocimiento, vitalidad y entusiasmo aprendan sobre cooperativismo y continúen el sueño hasta que sean como el árbol de la semilla de mostaza, una planta fuerte que ha echado raíces.



## Las mujeres tejedoras: el significado vivo de Florecer

**E**l nombre de la Cooperativa no parece ser una casualidad. Cuando se les escucha hablar se siente que estas mujeres y jóvenes, mientras elaboran con sus manos los tejidos, también van tejiendo un afecto que las abriga y protege todos los días. En sus palabras se siente el profundo significado de su Cooperativa:

**“Florecer es un lugar para acompañarse, para compartir y aprender... Para mí lo más importante, han sido dos cosas: primero, la oportunidad de que las personas seamos útiles, de crear empresa, y ayudar a las personas que más lo necesitan. Y lo segundo, el calor humano del grupo, que es el que fortalece con la alegría y las ganas de superación, de unión...”**

**María Alcira Daza**

Asociada

“Florecer ha sido un lugar para crecer, para aprender un oficio, para obtener algunos recursos y aunque no ha sido fácil y al inicio fuimos bastantes, siempre hemos estado algunas personas aferradas a no dejarla caer... la idea siempre ha sido crecer...”

**Lilia Méndez**

Tesorera



**“Lo más importante en Florecer es que se han capacitado muchas mujeres y se les ha dado la oportunidad para trabajar. También ha sido un lugar donde hemos aprendido mucho y luchado mucho. Patricia, Lily y yo, hemos permanecido siempre, cuando ha habido trabajo, sábados y horas nocturnas, siempre queriendo que crezca y que mejoraremos todo lo que no funciona para poder seguir adelante...”**

**Luz Marina Ávila**

Secretaria Consejo de Administración

“Para mí lo más importante de Florecer es aprender. Aquí se han capacitado muchas mujeres cabeza de hogar. En la Cooperativa les han

enseñado y de lo que aprendieron en este lugar, es de lo que ahora ellas y sus familias viven. Es cierto que debemos vender y que el mercado es complicado; sin embargo, no es imposible. Se puede hacer...”

**María Idalí Quintero**

Asociada

**“Lo que yo destaco de Florecer es el factor humano. Las mujeres de Florecer tienen la Cooperativa en su piel. Ellas están ahí todo el tiempo, con alma, vida y corazón, son comprometidas y emprendedoras”.**

**Aura Páez Cañón**

Gerente



“Para mí es importante la Cooperativa porque aprendo tanto del trabajo como en una empresa y también de las compañeras. Para mí es algo grande.”

**Marleny Reina**

Asociada

**“Para mí lo más importante de estar acá es que en este lugar pude dar el primer paso para hacer lo que había querido. Yo siempre había soñado con aprender a coser y cuando veía a otras personas cosiendo decía «¿cuándo podré coser así?», Para mí era imposible. Ahora me di cuenta de que no hay imposibles en la vida, todo se puede... Solamente hay que tener la voluntad, la**

**paciencia. Y con el calor humano que hay acá se hace más fácil...”**

**Blanca Cecilia Cardona**

Asistente al curso de tejido

“Lo más importante para mí es aprender más. Me gusta más estar acá y hacer los sacos para bebé, en vez de estar en la casa o estar callejeando.”

**Yuldor Prieto**

Nieto de asociada

**“De la Cooperativa lo que más me gusta es aprender cosas nuevas y estar todos integrados”.**

**Laura Valentina Galvis**

Hija de asociada

## CONCLUSIONES



El proyecto de construir una Cooperativa es de largo plazo. Al empezar se tiende a querer tener victorias tempranas y a perder de vista ese factor. Es importante tenerlo en cuenta para poder continuar, lo que es ejemplificante para otras personas en otras comunidades.

- El crecimiento de una organización solidaria es paulatino y toma tiempo. En la medida de que haya personas convencidas y comprometidas, va echando raíces. Por eso es fundamental la apropiación del modelo de la economía solidaria. Este se comprende y se valora con el trabajo de educación Cooperativa que debe ser un tema permanente en todas las organizaciones solidarias.

- Es muy importante contar con el apoyo de entidades que contribuyan a ver qué se está haciendo y cómo se puede mejorar. Esto es fundamental para que el grupo se sienta acompañado y retomar fuerzas para continuar con la labor.

- La nueva gerencia ha sido un factor esencial para dar continuidad a las labores iniciadas y facilitar la gestión de Florecer. El trabajo realizado con el enfoque de género y acompañamiento integral es fundamental para el grupo de mujeres de la Cooperativa.

- Las dimensiones social, cultural y ambiental se sostienen por la calidad humana de las asociadas y los jóvenes de Florecer.

- Los jóvenes de Florecer son muy valiosos para la Cooperativa.

## RECOMENDACIONES

En Florecer las dimensiones económica y política se deben fortalecer para armonizarse con la social, cultural y ambiental, en donde hay buenos logros.

- Es fundamental dinamizar el trabajo del Comité de Educación para contribuir a generar un ambiente que destaque la importancia del cooperativismo en sus fines, deberes y derechos de los asociados y funciones de los órganos de dirección de la Cooperativa.

- Una de las tareas pendientes es aprender a planear para prepararse ante las posibles situaciones que vengan y responder de manera adecuada. Esta planeación debe tener en cuenta las prioridades, los tiempos y las metas.

- Se sugiere pensar si las preguntas que se están planteando para darle sostenibilidad económica a Florecer son las adecuadas. Una pregunta podría ser si se está haciendo lo que se sabe hacer o se cree que se debe hacer y no lo que el mercado necesita.

- En la dimensión económica se sugiere realizar un análisis con una metodología participativa que permita elaborar un plan de acción con el propósito de buscar la sostenibilidad económica de la Cooperativa. Este plan podría valorar la estrategia de diversificación de los productos (confección y tejidos) y la comercialización.

- La experiencia muestra la importancia de fortalecer el área de confección porque se ve que ofrece mayor rentabilidad.

- Realizar un trabajo sobre las capacidades y habilidades del grupo puede ayudar a



identificar qué personas pueden aprender a vender los productos de Florecer.

- La gerencia podría buscar apoyo de otras entidades para seguir fortaleciendo a Florecer y buscar un acompañamiento más cercano en los temas administrativos, contables, tributarios y financieros.

- Los jóvenes de Florecer deben ser tenidos en cuenta para el empalme generacional y la continuidad de la Cooperativa.

# 3

## Con la fe de carbonero

COOPERATIVA INTEGRAL DE  
PRODUCTORES DE CARBÓN

COOCARBOCUBA

### Bases del estudio

Este estudio de caso busca caracterizar el nivel de desarrollo de la Cooperativa Integral de Productores de Carbón de Cucunubá (CoocarboCuba), en el municipio de Cucunubá, en sus dimensiones económica, política, social, cultural y ambiental, a partir de la indagación acerca de cómo sienten y viven los asociados y directivos el carácter solidario de su organización.

En la primera parte, se muestra un perfil institucional e histórico de CoocarboCuba, para apreciar las motivaciones que dieron origen a la Cooperativa y las circunstancias en las que se dio su desarrollo inicial, así como las características del momento actual.

En la segunda parte, se hace un resumen de la manera como los asociados de CoocarboCuba sienten y viven su Cooperativa, desde la perspectiva de la multidimensionalidad<sup>1</sup> de la organización solidaria. En esta perspectiva se considera las realidades internas de la Cooperativa como organización solidaria y las realidades comerciales externas del negocio del carbón, que determinan la vida de la Cooperativa.

En la tercera parte, los integrantes de la Cooperativa comparten su visión de futuro acerca de la Cooperativa y la relación de esta con sus proyectos de vida personales y familiares.

<sup>1</sup>. Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLANFES. Páginas 16-18. Bogotá, agosto 2018.



## Camino andado: entre picos y manos solidarias

La Cooperativa Integral de Productores de Carbón de Cucunubá (Coocarbocuba) se creó con el propósito de contribuir al mejoramiento económico, social y cultural de los asociados, sus familias y la comunidad, con actividades que dinamizaran el sector minero de la región. Trabaja por el bienestar social de las personas que desarrollan todas las actividades derivadas de este campo de trabajo, en el marco de la solidaridad y la ayuda mutua, mediante la práctica de los principios y métodos cooperativos. También se ocupa de la administración y uso de áreas mineras, de la asistencia técnica y capacitación sobre el tema, de la producción y comercialización del carbón y del suministro de insumos mineros.

Actualmente Coocarbocuba, como empresa Cooperativa, no posee títulos mineros propios y en su desarrollo ha pasado por varias etapas, en las cuales ha buscado consolidar sus líneas de trabajo. **Los diez asociados que la conforman<sup>2</sup> son propietarios de minas de carbón las cuales están ubicadas en los municipios de Cucunubá y Lenguaque y ellos sí cuentan con sus respectivos títulos mineros** y concesiones mineras otorgadas por la Agencia Nacional de Minería, y cumplen los requisitos necesarios para pertenecer a la Cooperativa.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>. Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLANFES. Páginas 16-18. Bogotá, agosto 2018.

<sup>3</sup>. Ver Estatutos Cooperativa Integral de Productores de Carbón de Cucunubá – Coocarbocuba.



### Unidos para enfrentar las crisis

Cocarbocuba se fundó el 7 de diciembre de 1984, en un momento de crisis del mercado del carbón, con un total de 20 asociados que vieron la necesidad de unir sus fuerzas y conformar un sector competitivo para su comercialización en la región.

**Este esfuerzo colectivo enfrentó dificultades en sus inicios ya que, en la región del Valle de Ubaté, que comprende, entre otros, los municipios carboneros de Cucunubá, Tausa, Sutatausa, Lenguaque y Villa María, las organizaciones empresariales de carácter asociativo eran poco conocidas.** Sin embargo, la Cooperativa nutrida por las bondades de la economía solidaria amparó a sus aso-

ciados hasta 1986 cuando terminó la crisis y ya consolidada la asociación, adquirió en 1990 su sede en Ubaté que, aunque no produce carbón, es la cabecera municipal y es el centro para su comercialización y los negocios derivados de este. Continuó el esfuerzo y repuntó por unos años hasta cuando se presentó otra crisis del mercado carbonífero que fue más drástica, entre los años 1997 y 1998.

Cocarbocuba continuó a pesar de esta nueva crisis y del retiro de varios asociados. Inició el auge de las exportaciones y logró algunos acuerdos comerciales que le permitieron ser pionera en exportar carbón hacia otros países de Suramérica.



**Cocarbocuba se fundó el 7 de diciembre de 1984, en un momento de crisis del mercado del carbón, con un total de 20 asociados que vieron la necesidad de unir sus fuerzas y conformar un sector competitivo para su comercialización en la región.**

### Momento actual: más asociados, más jóvenes, más sueños cumplidos

Hoy Cocarbocuba mira hacia atrás y, a pesar de los altibajos del mercado, sus asociados están orgullosos de mantenerse unidos por lazos fraternales que los hace sentirse en familia para continuar en la búsqueda de metas comunes.

En el último periodo, su actividad económica se ha centrado en el suministro de insumos mineros para atender las necesidades de las explotaciones de los productores asociados y administrar un almacén equipado con maquinaria, equipos, dotación e insumos de alta calidad para todos los mineros de la región.



Igualmente, además de contribuir al trabajo cotidiano de los asociados con respaldo técnico, comercial y financiero en sus labores mineras, la Cooperativa siempre se ha ocupado en mejorar la calidad de vida de los asociados y de sus familias, con actividades culturales, turísticas y recreativas.

El gerente actual, Pedro Barrantes, con 10 años en el cargo, comparte con orgullo su plan inmediato: la construcción de una nueva sede en la zona industrial del municipio de Ubaté. **El reto es renovarse en todos los aspectos y mejorar los servicios existentes con asesorías ambientales** para seguir en la tarea de disminuir los impactos ambientales y propender por el adecuado manejo del agua, del suelo y del aire para contribuir al cuidado la naturaleza. Todo lo anterior, con las iniciativas de los asociados para continuar con la formación y las capacitaciones en varios temas que incluyen el desarrollo humano y temas relacionados con el modelo de la economía solidaria y del cooperativismo.

Otro reto es la necesidad de reforzar la base social para fortalecer la Cooperativa en su aspecto social y desarrollar estrategias de educación Cooperativa para involucrar a las familias y a los jóvenes en el empalme generacional, de tal manera que permita seguir construyendo su desarrollo social y económico en el marco de la economía solidaria.

## Sentir y vivir la organización solidaria: algunas señales

Cómo Coocarbocuba se ha mantenido viva durante 34 años, en un contexto donde el mercado del carbón cambia constantemente y donde la asociatividad en los negocios ha sido esquiva, es un logro que invita a la reflexión. Para hacerlo los asociados de Coocarbocuba compartieron la forma como sienten y viven su Cooperativa, desde la perspectiva de la multidimensionalidad<sup>4</sup> de la organización solidaria.

### Dimensión Política

**Coocarbocuba cuenta con diez asociados que están presentes en todas las decisiones de la Cooperativa**, y su participación en las asambleas en los últimos años no han sido la excepción. Cuando ha habido ausencias, estas se han debido a situaciones de fuerza mayor, regularmente por temas relacionados con quebrantos de salud.

Explican sus asociados que los informes de la Gerencia, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y de los comités de educación, bienestar social y compras, se presentan en la asamblea de manera organizada y para cumplir con las normas cooperativas para dar a conocer las actividades que ellos mismos han realizado en el transcurso del año.

<sup>4</sup>. Ver anexo 1. Marco conceptual: Dimensiones, principios y fines de las organizaciones solidarias. Documento PLANFES. Páginas 16-18. Bogotá, Agosto 2018.



**Cuando en los municipios se realizan eventos sociales y culturales que cuentan con el apoyo de la Cooperativa, se dan a conocer, por ejemplo, los aportes a la educación tal como lo establece la ley.**

Cuando en los municipios se realizan eventos sociales y culturales que cuentan con el apoyo de la Cooperativa, se dan a conocer, por ejemplo, los aportes a la educación tal como lo establece la ley.

En el momento no se cuenta con ningún mecanismo de comunicación particular para dar a conocer los resultados de la gestión de la Cooperativa a la comunidad externa. Sin embargo, en el último periodo, se ha socializado el trabajo realizado, por diversos medios de radio y prensa comunitaria y se publicó un artículo en la revista El Carbón de la Federación de Productores de Carbón de Cundinamarca, FEDECUNDI<sup>5</sup>.

### Dimensión ambiental

**El sector de la minería está obligado a velar porque el trabajo que se realiza en las minas propenda por el cuidado de sus trabajadores y del medio ambiente y a cumplir de manera estricta normas ambientales ante las entidades**

5. LA VILLA. (2015, noviembre) Con 34 años de servicio, Coocarbocuba se consolida en la actividad minera del Valle de Ubaté. Revista El Carbón.



**competentes:** Ministerio del Medio Ambiente y la CAR (Corporación Autónoma Regional del departamento de Cundinamarca)<sup>6</sup>.

6. La principal autoridad ambiental de la jurisdicción que comprende siete cuencas hidrográficas, además de la zona rural del Distrito Capital y 104 municipios, 98 de los cuales están ubicados en el departamento de Cundinamarca y los otros seis en Boyacá. Promueve el desarrollo sostenible y gestión de los recursos naturales renovables y no renovables, así como el cumplimiento de las políticas del Ministerio de Medio Ambiente sobre el uso de los recursos naturales.

Como se afirmó anteriormente, la Cooperativa no cuenta con títulos mineros a su nombre, pero los asociados que hacen parte de ella sí los poseen y están obligados a seguir las directrices normativas ambientales de manera rigurosa. Algunos de los cuidados que se realizan en este ámbito son: reforestación con plantas nativas y ornamentales, tratamiento de aguas, mediciones de la calidad del aire para controlar la polución y las emisiones de gases, con-

trol en la exposición de residuos peligrosos y los cuidados adecuados en los vehículos para el transporte del material.

**Igualmente, en el acopio (lugar donde se almacena el carbón) se realizan otras prácticas como rociar agua para evitar la polución, se construyen cercas vivas y se cuenta con polisombra para evitar la contaminación.** El propósito central para mitigar los impactos de las minas de carbón es contribuir a la adecuación topográfica del terreno, para

facilitar acciones biológicas que lleven a la recuperación paisajística y, en el largo plazo, a la formación de suelos.

Estas acciones se realizan con el interés de contribuir a cuidar el entorno natural que por la extracción del carbón se puede afectar. Sin embargo, **se manifiesta preocupación porque hay necesidad de mayor claridad sobre las directrices de las entidades ambientales** y se siente una gran presión y temor por no estar cumpliendo con los crecientes requisitos que pueden ocasionar sanciones hasta el cierre de la mina, con todo lo que ello implica para los mineros y las familias que devengan de ellas su sustento.

### Dimensión cultural

En esta dimensión, **Cocarbocuba ha realizado actividades que promueven la integración de los asociados con sus entornos familiares y grupales.** Ha sido fundamental dinamizar, por ejemplo, los vínculos familiares con la celebración del día de la familia y las salidas de integración a otros países.

También se celebran eventos como el cumpleaños de la Cooperativa, la despedida del año y se participa con auxilios en las festividades culturales y deportivas de los municipios de influencia de la actividad minera como, por ejemplo, Cucunubá, Lenguaque, Guachetá y Ubaté.

Estas actividades son motivo de alegría para los asociados y sus familias quienes manifiestan complacencia por compartir desde el afecto y estar juntos siempre que tienen la oportunidad de hacerlo.

### Dimensión social

**Cocarbocuba es una Cooperativa pequeña en donde sus asociados viven la cercanía y la**



**Para la Cooperativa ha sido fundamental propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.**

**conversación amena y cercana en su vida cotidiana.** Es así como la satisfacción de sus asociados se expresa de manera directa en las reuniones y ellos, por extensión, comparten con sus familias las novedades y situaciones que hacen parte de su interés colectivo.

Para la Cooperativa ha sido fundamental propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias. En este sentido ha sido muy importante apoyar la educación de los hijos de los asociados, con préstamos cuando ha sido

necesario, además del 20% que como Cooperativa<sup>7</sup>, aporta a la educación formal de la región, con los excedentes que anualmente son aprobados por la asamblea.

Para los asociados ha habido capacitaciones en temas variados, desde el desarrollo

<sup>7</sup> El decreto 2880 de 2014, reglamentó la Ley 863 de 2003, por el cual se estableció que el 20% de los excedentes netos de las cooperativas deben ser destinados a la educación formal a través de convenios con las Secretarías de educación.

de habilidades en manejo de computadores hasta cursos de autoestima y superación personal. **Se han buscado también acuerdos comerciales que favorezcan a los asociados para la adquisición de seguros o bienes de consumo,** como créditos en condiciones más favorables a las del mercado.

Estas actividades son valoradas positivamente por los asociados quienes se sienten agradecidos por tener en la Cooperativa un espacio para poner en práctica los valores de la ayuda mutua y la solidaridad.

### Dimensión económica

En términos de la dimensión económica, se propone desarrollar varias prácticas con el propósito de lograr buenos resultados como cooperativa integral. **Estas se relacionan con fortalecer la Cooperativa para prestar los servicios como intermediarios de la comercialización del carbón y como proveedores de dotaciones e insumos mineros.** Es decir, ser mejores como facilitadores en el negocio del carbón que producen los asociados. Igualmente, incorporar acciones de investigación y desarrollo relacionadas con el sector minero y proponer nuevos proyectos productivos.

**Actualmente se cuenta con un almacén que provee a los asociados con los insumos para la explotación del carbón. Este almacén es el eje de la Cooperativa para generar los ingresos que contribuyen a su sostenibilidad.** Se brindan a los asociados facilidades de pago y buenos precios. Sin embargo, es importante pagar los créditos cumplidamente para facilitar la compra de más productos y así contribuir a mover el negocio.

Esta organización solidaria ha servido a los asociados en los momentos de di-



ficultad del mercado del carbón, por eso se afirma que es importante tener más compromiso de ellos, ampliando los suministros de carbón para comercializarlos con Coocarbocuba. Esto, junto con la búsqueda de nuevos clientes y una estrategia para eliminar los intermediarios ayudaría a fortalecer la Cooperativa al manejar mejores precios en beneficio de los asociados

**Las actividades relacionadas con el estudio sobre la calidad del carbón, que tienen que ver con la creación de un área de investigación y desarrollo, contribuirían a mejorar los precios.**

nacional (de las cementeras, las termoeléctricas, las pequeñas industrias como la de tintorería, las ladrilleras, los ingenios, entre otros.) Este carbón muchas veces es cuestionado en cuanto a su calidad lo cual afecta su precio. Si se estudian sus características, el carbón se vendería con la certeza de que sus atributos lo hacen un buen producto. Pero como no se tiene la evidencia científica, se hace difícil la negociación, cuando se argumenta sobre su mala calidad. Este tema ayudaría, junto con la comercialización, a unir fuerzas para la exportación del carbón como ya lo hizo la Cooperativa en años pasados.

**Una idea propuesta es la generación de otros proyectos productivos, con la participación de la capacidad económica de los asociados.** Por ejemplo, incursionar en el mantenimiento de vehículos para el transporte del carbón, la provisión de repuestos y maquinaria, que es una necesidad sentida en el sector minero.

y contribuiría a generar más excedentes y un mayor crecimiento.

Las actividades relacionadas con el estudio sobre la calidad del carbón, que tienen que ver con la creación de un área de investigación y desarrollo, contribuirían a mejorar los precios. Actualmente el carbón que se comercializa en las minas de la región es el carbón térmico y para el consumo



## El futuro: Coocarbocuba se renueva

**M**uchos son los deseos de los asociados de Coocarbocuba para continuar con su Cooperativa y verla crecer con energías renovadas. Las palabras de sus asociados se llenan de emoción cuando imaginan el futuro.

**Coocarbocuba va a tener una nueva sede que inicia su construcción en los próximos meses. Con un cómodo almacén dotado con los mejores insumos para satisfacer las necesidades de los asociados,** podría ampliarse para vender productos a otros mineros de la región. Se desea que la sede cuente con lugares adecuados para sus trabajadores.

Los trabajadores dicen, que sería ideal conformar un grupo interdisciplinario de profesionales que pueda proveer de servicios especializados a los asociados para apoyar sus labores en el sector minero. Estas labores irían desde la asesoría legal para los temas normativos medio ambientales, hasta laboratorios donde se analizaría la calidad del carbón.

Igualmente habría cómodos lugares para que los socios antiguos y los nuevos que lleguen a fortalecer la Cooperativa con sus ideas y capitales se reúnan y conversen acerca de otras estrategias para la comercialización del carbón, con miras a su exportación, a la creación y realización de nuevos proyectos productivos para el crecimiento de la Cooperativa.



**Un espacio importante sería el área de bienestar social, la cual se encargaría tanto de organizar actividades de formación desde el enfoque del desarrollo humano, como también de los encuentros y celebraciones familiares.** Se acercaría más estrechamente a las familias de los asociados, de tal forma que los hijos y nietos se enamoren de Coocarbocuba y quieran pertenecer a ella para contribuir al empalme generacional.

También habría actividades de Educación Cooperativa más frecuentemente para continuar profundizando sobre la importancia de esta forma de hacer empresa social, más allá de los excedentes económicos y desde la búsqueda de los intereses colectivos. Así, la Cooperativa se renovaría creando mayores y más fuertes vínculos de confianza, con el propósito de fortalecer la economía solidaria sin perder de vista la búsqueda del bienestar de los asociados, sus familias y comunidades.

## Encuentro fraterno en el afecto: el significado vivo de Coocarbocuba

### “En los encuentros el tiempo se alarga”.

Esta frase la dice el gerente de la Cooperativa, el señor Pedro Barrantes, cuando habla sobre la forma como los asociados realizan sus reuniones. Dice: “ellos abordan primero los temas de rigor y luego conversan sin afanes sobre muchos otros temas... se vive una experiencia de afecto, respaldo y compañía que vale la pena compartir”. Estas emociones, que se reflejan en la fraternidad de los asociados, se sienten en sus palabras cuando recuerdan con nostalgia su historia en Coocarbocuba y recrean sus momentos juntos. Estos son sus testimonios:

**“Yo comencé en la Cooperativa en el año 1987, cuando aún había crisis del carbón. Entonces yo no tenía nada, yo era obrero asalariado, trabajaba en otras minas. Entonces con la misma liquidación que me dieron en una empresa, después de trabajar siete años, me hice a una minita pequeña. Y yo pronto me asocié a la Cooperativa y fue una mano derecha porque me prestaban, me orientaban cuando lo necesitaba. (...) Ahora con ustedes me siento en familia cuando nos reunimos”.**

**Luis Chiquiza**  
Asociado



“Soy el asociado más nuevo, llevo seis años en la Cooperativa. Yo empecé a vender a la Cooperativa como don José. En ese tiempo, estaba escaso el carbón y había buena demanda de venta. Yo tenía un buen carbón y mis compañeros de la Cooperativa me apoyaron para que entrara como asociado. Y desde ese tiempo he trabajado en el mercado. (...). Me doy cuenta de que en otras empresas o en otros grupos de agricultores se reúnen para hablar solo de plata, solo de negocios, nunca hacen una reunión de integración como la que hemos realizado hoy.”

**Efrén Casallas**  
Asociado

**“Yo, hace aproximadamente 15 años que entré a la Cooperativa, cuando estaba en auge la exportación. Entonces yo comercializaba carbón y le vendía carbón a la Cooperativa. Entonces un día llegué a cobrar y me dijeron las personas del Consejo: “Bueno, usted es uno de los que más nos colabora con el carbón ¿por qué no se asocia?”, y me aso-**

**cié y desde ese tiempo estamos acá para las que sea. (...) Personalmente yo estoy muy agradecido con la Cooperativa porque uno crece, tanto social como económicamente. Nosotros nos hemos beneficiado bastante, porque tenemos un almacén. Muchas veces uno no tiene para un kilo de puntillas. Entonces nos fían, nos prestan... Nos dan un auxilio para que los muchachos estudien, eso es una ventaja muy tremenda”.**

**José Valbuena**  
Asociado

“Amí, personalmente, estar asociado a la Cooperativa me parece muy bueno, porque hemos tenido beneficios que no se representan en dinero sino en otros aspectos que tienen mucho valor. Nos reunimos para la despedida del año, la celebración del cumpleaños de la Cooperativa, el día de la familia. También hacemos en el año un viaje a cualquier parte del mundo. Estoy seguro de que si estuviéramos solos no lo haríamos así se tenga la plata. El



grupo social de la Cooperativa es una integración de amigos que es placentera. Yo valoro hacer parte de Coocarbocuba y sigo e insisto que no se acabe, que continúe, que siga viva, que siga activa..."

**Danilo Torrona**  
Asociado

**"Mi inicio en la Cooperativa fue por el año 1998, cuando hubo una crisis de carbón. Es decir, yo tenía la mina, tenía el producto, pero no había a quién venderle. En esa época Gerardo Gutiérrez era el gerente y, por la calidad, él nos compraba, pero muy poquito. El revisor fiscal de la época se llamaba Melquisedec González y le dije a él: "¿Cómo hace uno para entrar acá?", me dio los requisitos, yo los cumplía, hice la solicitud e ingresé. Por querer vender el producto a mejor precio. Entonces me aceptaron en el 98, pero hasta el siguiente año me recibieron cupo, en el 99. Igual estoy en igualdad de condición con to-**

**dos los socios, siempre ha sido igualdad para todos. En los primeros años uno no participa en los comités, ni en la Junta de Vigilancia ni nada. Debe tener dos años de permanencia para participar en esos comités. Ya después he estado siempre como en las directivas... como en todo.**

**Uno se vive capacitando, conociendo cosas nuevas. Es una gran ventaja pertenecer a la Cooperativa. El apoyo incondicional para la educación de sus hijos, para el seguro funerario, para adquirir bienes de consumo a buenos precios... muchas cosas"**

**Elba Saboyá**  
Asociada

"Yo también llevo muchos años con la Cooperativa. Lo que recuerdo con más orgullo fue que ayudé con los negocios de la exportación del carbón. No era fácil, pero lo logramos uniendo nuestro trabajo y haciendo la gestión.

**tado compartir estos momentos también con ellos. Cuando compartimos y reímos uno se siente como si volviera a ser niño... algo aprendemos, algo se nos queda para nuestro bien y el de nuestra empresa... Nosotros siempre hemos sido una familia".**

**Benedicta Velásquez**  
Asociada

"Yo ingresé a la Cooperativa porque le vendía el carbón a Cartón Colombia y el acopio se manejaba donde el señor Alberto Romero, que después tuvo inconvenientes con esa empresa. Entonces, a raíz de esa situación, me tocaba descargar el carbón en el acopio de la Cooperativa ubicado en Sutatausa para entregárselo a Cartón Colombia. En ese momento conocí la Cooperativa cuando el gerente era Luis Martínez. Se aportaba un dinero que quedaba como administración para la Cooperativa y de las toneladas que uno suministrara, le descontaban un porcentaje, hasta llegar a un tope de un capital límite. Eso fue en 1995. Y presenté las solicitudes que teníamos de las licencias, porque en ese entonces no eran licencias sino solicitudes de permiso de explotación. Y me aceptaron. Ahí comencé a conocer sobre el cooperativismo. Había unos 24 o 25 socios. En esa época la Cooperativa tenía el mercado de Propal, de Río Claro y el manejo del carbón de Cartón Colombia.

Lo que más me ha impactado de la Cooperativa es el respaldo que tuve por mis compañeros hace unos años en un momento de crisis. Hoy pude expresar el agradecimiento que yo siento. Porque aquí en la Cooperativa no es solo el factor económico sino la parte personal, sentimental, humana, que también cuenta. No solamente es el tema económico, sino estos sentimientos que uno expresa a los demás."

**Omar Carrillo**  
Asociado

Lo que más me complace de la Cooperativa, además del apoyo para nuestro trabajo, es compartir con todos los compañeros, conocerlos un poquito más a cada uno en estos momentos de integración. Recuerdo que hemos hecho cursos de desarrollo personal para el fortalecimiento de nosotros como personas, para el tema de tener más seguridad. Eso ha sido de gran ayuda para nosotros y nuestras familias. Es importante volver a organizar esas capacitaciones".

**Felix Gómez**  
Asociado

**"La verdad, ustedes aquí saben que nosotros somos familia y yo me siento muy bien atendidos. Me gusta cuando me dicen que les hago falta cuando no voy. Por ejemplo, hoy nos hacen falta dos asociados que no pudieron venir. Lástima porque son dos buenos amigos, buenos compañeros y nos hubiera gus-**

## CONCLUSIONES



En la dimensión cultural, las actividades en donde hay integración que contribuye al dialogo y a la reflexión de los asociados y de sus familias son muy importantes para mantener los vínculos de afecto y fortalecer la confianza.

● Igualmente en cuanto a la identidad cooperativa en la dimensión cultural, se ha visto que en tiempos de bonanza los asociados tienden a retirarse y cuando hay dificultades económicas hay vinculaciones.

● En la **dimensión social**, es conveniente mantener las actividades de formación y capacitación para los asociados y sus familias.

Esto mejora las capacidades y contribuye a cualificar las habilidades personales de los participantes.

● Uno de los temas más importantes en la dimensión social, que requiere de atención urgente y permanente, es el conocimiento y la comprensión por los asociados sobre la legislación ambiental y su relación con las entidades del Estado encargadas del cumplimiento de la normatividad en este campo.

● Otro tema sensible para atender en la dimensión social es el de la legalización de las minas. Se requieren mayores conocimientos para interactuar con las entidades del Estado

## RECOMENDACIONES

Como parte de los servicios por desarrollar en la Cooperativa se encuentra la creación de un departamento técnico que trabaje en investigación y desarrollo para los temas ambientales y legales. Especialmente en los retos de las industrias del carbón y energías alternativas.

● La dimensión cultural se puede fortalecer con nuevos cursos y capacitaciones para los asociados y sus familias.

● Como parte del trabajo por realizar en educación cooperativa, es necesario que los asociados tengan la oportunidad de conocer otras experiencias para aprender de ellas.

● Se requiere apoyo para profundizar en los requisitos normativos en el campo medioambiental, como en el tema de los títulos mineros.

● Realizar planes operativos con seguimiento de resultados ayudaría a cumplir las metas propuestas.

● Profundizar en el conocimiento de los estatutos ayudaría a los asociados a mejorar el cumplimiento de estos.

● Se sugiere mejorar la comunicación con otras cooperativas del sector con el fin de identificar problemáticas comunes y proponer estrategias de interlocución con los entes encargados de la supervisión y cumplimiento de las normas ambientales.

que hacen los seguimientos en este campo.

● En la **dimensión política**, es de suma importancia acercar a los jóvenes y a las familias a la Cooperativa para crear las condiciones de su participación en el empalme generacional futuro.

● En la **dimensión económica**, la planeación a mediano y largo plazo contribuye a establecer metas claras para el logro de los resultados propuestos.

● En la **dimensión económica** es importante contar con los estudios de calidad del carbón, ya que esto influye en su precio de venta en el mercado.

## ANEXO 1

## MARCO CONCEPTUAL

# DIMENSIONES, PRINCIPIOS Y FINES DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

## Multidimensionalidad de las organizaciones solidarias



Multidimensionalidad de las organizaciones solidarias. Fuente Planfes

Las organizaciones solidarias tienen diversas manifestaciones y, por ende, se encuentran reglamentadas en diferentes normas. Su definición, principios y fines se pueden recoger en la Ley 454 de 1998. Partiendo de lo acotado en dicha norma, se identifica el carácter multidimensional de las organizaciones solidarias, contrastado con las características de las formas tradicionales de hacer economía. Esta multidimensionalidad de las organizaciones solidarias pone de manifiesto (...) la necesidad de abordarlas integralmente a la hora de definir estrategias para fomento de dichas organizaciones.

### Dimensión económica

Se refiere a las prácticas empresariales de las organizaciones solidarias como la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y la equidad que, al mismo tiempo que generan ingresos, reducen costos y optimizan procesos, buscan mejorar la calidad de vida a partir de la distribución de excedentes. Busca que al desarrollar una actividad económica se generen ingresos para mejorar las condiciones de vida y bienestar; en ella los medios de producción son propiedad de

las personas trabajadoras –propiedad privada colectiva– y su principal fuente de financiación son los recursos que aportan los asociados. Propende por la integración con otros de manera que se fortalezca la actividad económica como medio para lograr el objetivo social de la organización.

### Dimensión cultural

Abarca el desarrollo de una conciencia comunitaria y asociativa cuya meta es el beneficio del ser humano y de la comunidad a partir de la vivencia de características de las organizaciones solidarias como la ayuda mutua, la ética y el empoderamiento. Promueve la identidad del sector solidario fundamentada en los principios, fines, valores y prácticas de las organizaciones solidarias. Reconoce saberes comunes, costumbres, procesos, prácticas y creaciones de la comunidad que permiten el desarrollo de bienes y servicios, en beneficio de lo colectivo.

### Dimensión social

Expresa la forma como las personas actúan en relación con los demás, comparten sus expectativas y necesidades, expresan

sus juicios, dialogan en torno a temas comunes y encuentran de manera colectiva soluciones a necesidades comunes. En esta dimensión se establecen relaciones de confianza y equidad entre un grupo de personas o comunidad que se organizan –asocian– para convertirse en una fuerza creadora con intereses semejantes y objetivos comunes. Adicionalmente, busca establecer alianzas con otros grupos de personas que tienen metas diferentes pero complementarias para alcanzar un objetivo común.

### **Dimensión ambiental**

La dimensión ambiental propende por el desarrollo armónico entre la diversidad de ecosistemas, las personas y su ambiente en el territorio, de modo tal que se puedan llevar a cabo los objetivos de orden social, económico y cultural, sin dañar la naturaleza. Contempla las posibilidades ecosistémicas para generar bienes y servicios ambientales con una responsabilidad cultural frente a la oferta y la demanda; busca configurar una

cultura ecológica que permita proteger y utilizar adecuadamente los recursos naturales y ecosistemas de un territorio, garantizando de manera colectiva su sostenibilidad en tiempo y espacio.

### **Dimensión política**

Referida a las diversas formas y medios de organizarse, asignar funciones, toma de decisiones, tipos de gobierno y los sistemas de gestión para su administración. Las organizaciones solidarias permiten que las personas asociadas desarrollen habilidades para participar activamente y de manera democrática en la toma de decisiones, en el establecimiento de su estructura organizacional y en las reglas de negocio, bajo un modelo de igualdad de deberes, derechos y oportunidades; así mismo, en la construcción de ciudadanía en el territorio y con las autoridades locales. Las organizaciones solidarias son participativas, democráticas, se autogobiernan, se autogestionan y se autocontrolan.



## ANEXO 2

### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

# CARÁCTER DEL ESTUDIO

Este estudio tiene como propósito realizar un entendimiento comprensivo en tres cooperativas sobre el carácter multidimensional en ellas, el cual se ha identificado en las organizaciones solidarias, según el documento PLANFES: Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural, 2017-2032. Además, busca ofrecer un aprendizaje tanto para las cooperativas objeto del abordaje como para otras organizaciones solidarias.

Se valora cómo cada cooperativa experimenta en el momento actual, como parte de su proyecto cooperativo, los aspectos que definen cada una de las dimensiones (económica, social, política, cultural y ambiental), en relación con el propósito para el cual fue creada en el marco de su sostenibilidad social y económica.

De acuerdo con la definición de “estudio de caso” de Linda G. Morra y Amy C. Friedlander<sup>1</sup>, las cooperativas fueron observadas mediante estos lineamientos metodológicos partiendo de su descripción y de su análisis,

como se describe a continuación.

Inicialmente se realizaron conversaciones estructuradas con cada gerente y se consultaron los estatutos de cada cooperativa. Se prepararon las condiciones para reunir a un grupo representativo de cada organización que estuviera encargado de la gestión: gerente, integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, miembros de algunos comités y asociados. Posteriormente se organizó un encuentro con cada grupo siguiendo una guía metodológica basada en cuatro ejes articuladores: la persona vinculada a la cooperativa e interrogada sobre aspectos generales de su vida personal y en relación con la organización; la idea de futuro de la cooperativa; cómo cada persona vivencia dichas dimensiones y el significado que tiene la cooperativa para cada una.

Las preguntas realizadas para indagar sobre cada dimensión fueron:

<sup>1</sup> MORRA, Linda G. y FRIEDLANDER, Amy C. Evaluaciones mediante estudios de caso. Banco Mundial. Traducción al español por PREVAL enero 2001. Consultado en: [http://www.usal.es/~ofees/NUEVAS\\_METODOLOGIAS/ESTUDIO\\_CASOS/0950.pdf](http://www.usal.es/~ofees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf).

¿Qué prácticas consideran ustedes que se deben desarrollar para lograr buenos resultados en los términos de la dimensión económica? **(Dimensión económica).**

¿Cómo se promueve el desarrollo de la dimensión cultural en su organización? **(Dimensión cultural).**

¿Cómo miden la satisfacción de sus asociados, familias y comunidad con el accionar de la organización? **(Dimensión social).**

¿Qué prácticas ambientales desarrolla su organización? **(Dimensión ambiental).**

¿Cómo han sido las últimas asambleas de su organización, qué tantos asociados y asociadas han participado y cómo se entera la comunidad de los resultados de la gestión de su organización? **(Dimensión política).**

#### Ficha técnica

- Cobertura. Distrital y departamental. Se visitaron dos cooperativas ubicadas en Bogotá: Coeducar se encuentra en el barrio Venecia, localidad de Tunjuelito y Florecer en el barrio Santa Viviana, localidad de Ciudad Bolívar. La tercera cooperativa, Coocarbocuba, está ubicada en el municipio de Ubaté, Cundinamarca.
- Fecha: El estudio fue realizado entre octubre y diciembre de 2018.
- Tipo de muestra: Se hicieron tres visitas para el encuadre inicial y tres encuentros con los grupos de cada cooperativa. El número

de personas participantes fueron en Coeducar 12; en Florecer 9 y en Coocarbocuba 18, para un total de 39 personas.

- Técnica de recolección de información: Se realizaron conversaciones estructuradas con las gerencias y encuentros participativos con los grupos de cada cooperativa.
- Procesamiento y análisis de la información.

La información recogida durante las dos visitas fue grabada y se realizaron transcripciones de todo el material. Posteriormente se agrupó en relación con los ejes articuladores y se procedió a escribir el informe, teniendo como foco el marco conceptual de las dimensiones de la organización solidaria.

Se anota que aunque se partió de las mismas herramientas metodológicas para el abordaje, cada grupo dio cuenta de manera diferente de ellas por su grado de desarrollo socioempresarial, contexto, características de educación y edad e idiosincrasia.

#### Dificultades prácticas del estudio

La mayor dificultad fue el tiempo dedicado a la recolección de información. Un aspecto fundamental que se obvió fue la validación de los informes por parte de cada cooperativa. Este paso, aunque no es obligatorio, sí es aconsejable en cuanto el enfoque de trabajo es participativo.

## CONCLUSIONES GENERALES

La definición de estrategias que contribuyan al fomento de las organizaciones solidarias requiere un trabajo específico de las entidades que contribuyen a su fomento. Este fomento es más eficaz si parte de apreciar las realidades de esas organizaciones de tal manera que correspondan a las necesidades de cada una en su contexto.

Este documento presentó una forma integral de acercarse a la realidad de tres organizaciones solidarias, en este caso cooperativas, a partir de una metodología que permitió apreciar sus múltiples dimensiones. Estas se han definido por Organizaciones Solidarias mediante un documento llamado Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural, PLANFES, el cual verifica la existencia de cinco dimensiones: económica, social, ambiental, cultural y política.

Las organizaciones estudiadas se están construyendo en la dimensión económica como empresas sociales cooperativas, de tal manera que producen una incidencia importante en sus contextos socioeconómicos con prácticas sustentadas en los valores de la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y la equidad.

La sostenibilidad económica de las organizaciones es un reto permanente en las cambiantes condiciones sociales y económicas actuales, por lo que se requiere una constante innovación de sus capacidades para fortalecer sus proyectos cooperativos, ellas lo hacen según sus propias condiciones.

En la dimensión cultural, las tres organizaciones estudiadas muestran un grado de desarrollo de conciencia asociativa y comunitaria que tiene un claro propósito de beneficio para sus asociados y sus comunidades.

En la dimensión social, un factor común en las tres organizaciones es la calidad de las relaciones humanas, la confianza que se construye en la vida cotidiana y el afecto compartido en la búsqueda de un proyecto colectivo que busca la solución a necesidades comunes.

En la dimensión ambiental, las organizaciones muestran acciones importantes y un interés creciente por construir una cultura que proteja los recursos naturales en diálogo con su actividad económica y su territorio.

Las organizaciones estudiadas incorporan acciones democráticas y participativas en su estructura organizacional para contribuir a la conformación de empresas sociales que le dan prioridad a las personas por encima de los excedentes económicos.

La educación cooperativa es un pilar fundamental para la construcción de la identidad asociativa en el marco de la economía solidaria y la consolidación de sus organizaciones y en las tres organizaciones esto se constata en diferentes niveles, pero con igual conciencia.

Por último, una preocupación fundamental para las organizaciones es el interés por la integración y el relevo generacional de tal manera que contribuya a garantizar la sostenibilidad de cada una.

## REFERENCIAS

Coeducar. *Estatutos Central Cooperativa de Educación*. Bogotá.

Cooperativa Multiactiva de Familias Unidas Florecer. *Estatutos*. Bogotá.

Cooperativa Integral de Productores de Carbón de Cucunubá Coocarbocuba. *Estatutos*. Cucunubá.

Chaves, F. (2018, julio) Florecer o marchitarse: Una experiencia de cooperativismo contra la inequidad y la pobreza. *Bogotá: Colombia Cooperativa. Revista de Ascoop. Edición 133*. p. 24-27.

Guevara Izquierdo, N. (2018) *Álvaro Suárez Monsalve. Hazañas de un Campesino Visionario*. Bogotá: Ed. Corpoempresa (Corporación para el Desarrollo Empresarial).

La Villa. (2015, noviembre). Con 34 años de servicio, Coocarbocuba se consolida en la actividad minera del Valle de Ubaté. *Revista El Carbón*.

Recuperado de: <http://LaVilla.com.co/portal/author/JorgeSuarez>.

Morra, L. & Friedlander, A. (2001 enero) *Evaluaciones mediante estudio de caso*. Banco Mundial. Washington. D. C: 25 p. Tomado de Internet de la página. [www.usal.es/~ofeees/NUEVAS\\_METODOLOGIAS/ESTUDIO\\_CASOS/0950.pdf](http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf)

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2018, agosto) *Documento PLANFES: Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural. 2017-2032*. Bogotá. p. 16-18.

Valbuena, A. (2018, marzo) Coeducar Proyecto Otra Universidad en sus 50 años. *Colombia Cooperativa*. Revista de Ascoop. Edición 131. p. 28-29.

## María del Pilar Sosa Santos

Comunicadora Social de la Universidad Externado de Colombia con Maestría en Intervención en Sistemas Humanos, en la línea intervención en Sistemas Organizacionales de la Universidad Central. Ha cursado diplomados en Planeación Participativa, Gerencia Social y en Prácticas colaborativas y dialógicas.

Es asesora en comunicación y consultora en proyectos con énfasis en estrategias comunicativas y pedagógicas para procesos de organización en cooperativas, ONG y entidades estatales, con mujeres y comunidades urbanas.

Asociada fundadora de la Cooperativa Cometa Global, desde el 2012, donde ha trabajado activamente en el Consejo de Administración y en los comités de Educación y de Iniciativas, Proyectos y Negocios.



## **La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias**

---

Este proyecto *La multidimensionalidad en tres organizaciones solidarias* surge en el marco del componente de investigación del área de educación e investigación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, como un medio de fomento para obtener información y realizar un estudio sobre la manera como un grupo de tres cooperativas en diverso grado de desarrollo viven las dimensiones económica, social, ambiental, cultural y política de la organización solidaria.