



Mecanismos de organización: de mayor utilidad para las personas en situación de pobreza

Marzo de 2005



Caledonia Centre for Social Development

Esta herramienta fue preparada por Graham Boyd (boyd@caledonia.org) de Caledonia www.caledonia.org.uk, en asociación con Duncan Macqueen (duncan.macqueen@iied.org) del International Institute for Environment and Development (IIED). La herramienta se deriva directamente de un informe de Boyd (2005).

Agradecemos el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (DGIS) y del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), que han financiado el desarrollo de las presentes herramientas, y del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), que proporcionó el apoyo inicial. Por más información sobre las *Herramientas de Poder* sírvase visitar www.policy-powertools.org

Resumen

Esta herramienta busca profundizar el conocimiento sobre la manera en que los grupos de personas en situación de pobreza y marginadas pueden enfrentarse a las fuerzas que impiden su autodesarrollo, mediante la creación de sus propias organizaciones económicas democráticas. Es mediante esta estrategia de auto-organización que las personas en situación de pobreza logran un poder importante para controlar su base de activos, promover la democracia económica y conservar el superávit económico. La herramienta detalla distintas formas que pueden emplearse para alcanzar estos objetivos (*asociación, fideicomiso, sociedad colectiva, compañía y cooperativa*). En dos cuadros se brindan detalles sobre algunas características esenciales como la constitución legal, instrumentos rectores, propiedad, reglamentación, controles de activos y finanzas, asambleas, estructuras directivas y liquidación. Se ofrece una guía respecto a qué formas legales, de haber alguna, serían las más adecuadas para asegurar que las sociedades auto-organizadas continúen siendo controladas por las personas en situación de pobreza y, por tanto, sean de mayor utilidad para las mismas.

¿Qué es la herramienta llamada “mecanismos de organización”?

Mecanismos de organización es una herramienta que ayudará a los grupos marginados a crear sus propias organizaciones económicas democráticas. Su objetivo consiste en ayudar a estos grupos a identificar los distintos tipos de organizaciones formales e informales que pueden ser más útiles a sus intereses económicos y sociales.

Navegar por la jerga conceptual, política y legal, que incluye términos como *persona jurídica, organización privada, pequeña y mediana empresa (PYME), desarrollo económico local y organización comunitaria*, puede resultar extremadamente difícil. Son necesarios algunos puntos de referencia para orientar al lector y marcar el camino. A continuación, se presentan cuatro de esos puntos de referencia:

- Esta herramienta ha sido diseñada para apoyar y promover **mecanismos de organización colectivos y democráticos**. La organización se define como: *grupo, asociación, compañía, cooperativa, sindicato, liga, institución, organismo, empresa, etc.*
- La herramienta se centra en estrategias que **utilizan un modelo comercial o empresarial** para alcanzar sus metas y objetivos. En otras palabras, *una organización que realiza algún tipo de negocio a cambio de una remuneración*. Esto puede incluir, o no, una ganancia.
- La herramienta dividirá al ‘negocio’ en **varias categorías empresariales diferentes**: *empresa controlada por los inversores, empresa controlada por el estado, propiedad familiar y empresa controlada por los miembros, pero,*
- Esta herramienta se centra especialmente en **la forma de PYME controlada por los miembros**.

La herramienta comprende un conjunto de cuatro partes o etapas analíticas que podrían formar la base para el aprendizaje y la discusión grupal:

- PARTE 1: Razones para actuar juntos
- PARTE 2: Diferentes maneras de propiedad y control de las organizaciones comerciales

- PARTE 3: Presentación de opciones para la organización controlada por los miembros
- PARTE 4: Elección entre las distintas opciones.

Al final, la herramienta incluye dos cuadros muy útiles que resumen las características esenciales de los distintos mecanismos de organización (constitución legal, instrumentos rectores, propiedad, reglamentación, controles de activos y finanzas, asambleas, estructuras directivas y liquidación). Se ofrece una guía respecto de qué formas jurídicas, de haber alguna, serían las más adecuadas para asegurar que las empresas auto-organizadas continúen siendo controladas por las personas en situación de pobreza y, por tanto, sean de mayor utilidad para las mismas.

Antes de comenzar, se hace notar el hecho de que esta herramienta se basa en los conceptos jurídicos y organizativos ingleses. Esto se debe a que en muchas partes del mundo, las administraciones coloniales británicas a menudo adoptaban la legislación '*de su país de origen*' como base de las leyes en sus ex colonias. En otras ex colonias donde la influencia fue ejercida por otras potencias europeas, predominaron otras formas jurídicas y de la sociedad civil, similares pero a la vez diferentes. Por tanto, en muchos países en desarrollo esta herencia jurídica a menudo proporciona el engranaje que sostiene las leyes, reglamentos y modalidades organizativas vigentes en la actualidad. No obstante, en los ex países soviéticos, donde el concepto de propiedad, el derecho contractual y los mercados operativos a menudo están en desarrollo, están surgiendo nuevas formas jurídicas, mientras que en las sociedades islámicas predominan las formas jurídicas, los códigos y las modalidades vinculadas a la religión.

¿Por qué es necesaria la herramienta 'mecanismos de organización' para las personas marginadas?

Hasta hace poco tiempo, el discurso sobre desarrollo global dominante, era el *neoliberalismo* (mercantilismo societario y mercados abiertos levemente regulados). Pero esto cambió a un nuevo enfoque que pone énfasis en las estrategias dirigidas por cada país y que son propias. Generalmente, estas estrategias apuntan a la reducción de la pobreza en combinación con el crecimiento económico. Esta nueva era de *Estrategias de Reducción de la Pobreza* (PRS), ha llevado a que la dimensión del crecimiento en las economías nacionales se promueva cada vez más a través del sector de la pequeña y mediana empresa (PYME) (Stiglitz, 2002). Aun así, existen motivos de preocupación ya que el tipo de organizaciones societarias que se promueven no necesariamente aumentan los beneficios para las personas en situación de pobreza.

En muchos países en desarrollo, la pobreza es mayormente un fenómeno rural. A la hora de intentar crear empleos y generar mayores niveles de ingresos para los hogares rurales pobres, muchas PRS ven a las PYMES como un medio importante para poder establecer, en localidades rurales, varias formas distintas de empresas basadas en los recursos naturales y la fabricación. Parte del atractivo que las PYMES tienen para los gobiernos y los formuladores de políticas, radica en que se piensa que son más fáciles de establecer, ya que sus requisitos de capital, tecnología y capacidad de gestión se consideran menos exigentes que los requeridos por las empresas de gran tamaño.

Otros, como la OIT y sus asociados sociales (Estados Miembros, asociaciones de empleadores y sindicatos), también consideran a las PYMES como organizaciones que tienen un valor especial en la producción y sustentación de trabajos de calidad, además de tener el potencial de crear puestos de trabajo para las mujeres y los grupos en inferioridad de condiciones (OIT-R189, 1998).

No hay una definición de PYME universalmente aceptada. Los distintos países utilizan varias medidas de tamaño dependiendo de su nivel de desarrollo. Los criterios comúnmente utilizados son la cantidad de empleados, la inversión total y la facturación anual (Strathclyde, 2005). Por tanto, cubre una muy amplia gama de modelos comerciales tanto a nivel de los Estados Miembros como en el resto del mundo: *empresa controlada por los inversores*, *empresa controlada por el estado*, *propiedad familiar* y *empresa controlada por los miembros*. Además, en muchos países en desarrollo se usa el término '*micro*' para calificar a las empresas pequeñas con pocos empleados (de 1 a 4), la mayoría de los cuales son generalmente integrantes de una misma familia y a menudo realizan actividades de supervivencia. La mayor parte de las microempresas en los países en desarrollo funcionan dentro de la economía informal, de gran tamaño y en crecimiento (WCSDG, 2004).

Si bien resulta útil en las comparaciones a nivel mundial, a los efectos de las estadísticas nacionales, en el análisis del crecimiento y de la cadena de suministro, y en la clasificación de las sociedades para mejorar la elaboración de políticas, la definición de PYME no contribuye demasiado a mostrar los mecanismos de propiedad y control de la sociedad. Esto ha llevado a que se reorientara la política "*oficial*" de desarrollo, explícita e implícitamente, hacia la promoción de empresas controladas por los inversores y propiedades familiares, como los modelos dominantes de propiedad societaria.

No obstante, estos modelos de empresas controladas por los inversores no optimizan necesariamente el autodesarrollo de los grupos marginados, ni la retención del superávit económico derivado del negocio. Como resultado, es esencial que los emprendimientos destinados a reducir la pobreza cuenten con una herramienta que ayude a los grupos marginados a conocer qué opciones de organización existen para el desarrollo de las PYMES y así poder elegir entre esas opciones.

¿Qué etapas incluye "mecanismos de organización"?

En lugar de prescribir determinados pasos como en una 'receta', esta herramienta enfatiza cuatro etapas o 'partes' analíticas que pueden formar la base para que los grupos logren comprender mejor las opciones que se les presentan. Las partes forman una secuencia lógica. Al final de esta sección hay dos cuadros que ayudarán en el proceso de toma de decisiones respecto de qué tipos organizativos podrían adaptarse mejor a las necesidades de cada grupo.

PARTE 1: Razones para actuar juntos

Esta parte examina en forma ascendente los procesos de desarrollo centrados en acciones auto-organizadas de las personas en situación de pobreza. Detalla en general dónde se encuentran las personas en situación de pobreza, la gama de posibles acciones de autodesarrollo que se pueden llevar a cabo y hasta qué punto se respeta y protege el derecho de asociación de las personas en situación de pobreza. Se definen los factores críticos para posibilitar el desarrollo en pro de las personas en situación de pobreza: *el autodesarrollo de las personas*, *la participación*, y *el poder compensatorio*. Esto lleva a un análisis de las principales características que supone el desarrollo de organizaciones para las personas en situación de pobreza.

Potencial de las personas en situación de pobreza para realizar acciones auto-organizadas

En el área del desarrollo, el concepto de comunidad "*local*" varía enormemente. Para la mayoría de la población mundial, comunidad local significa *pueblos* (muchos de ellos aislados, distantes o frágiles desde el punto de vista ecológico) y *suburbios urbanos* y

barríos pobres. En estas situaciones, generalmente existe un vínculo directo entre el lugar en que la gente vive y el lugar donde trabaja (De Soto, 2000). Las comunidades rurales subsisten principalmente gracias a actividades basadas en los recursos naturales (agricultura, actividades forestales, actividades pesqueras, pastoreo y caza-recolección), mientras que las comunidades urbanas más pobres dependen mayormente de distintas actividades de la economía informal. Muchas de estas comunidades se enfrentan a la pobreza endémica y el impedir la migración de fuera, detener y revertir el proceso de la pobreza requiere sostener y mejorar la base económica local y aumentar la disponibilidad de servicios sociales básicos (WCSDG, 2004).

En muchas comunidades, las iniciativas auto-organizadas por las mismas personas en situación de pobreza mediante organizaciones formales e informales de miembros, el reunir recursos, la reciprocidad y la acción colectiva, a menudo constituyen el desarrollo local. Las actividades realizadas por estas *organizaciones de personas en situación de pobreza* pueden variar sustancialmente dependiendo de la naturaleza del contexto socio-económico en el que funcionan, de los intereses específicos que persigue un determinado grupo, de su historia y cohesión, y del nivel de comprensión y conciencia colectiva que tenga. Las posibles actividades que las organizaciones realizan han sido clasificadas por Tilakarathna (1991) en 4 tipos: *acciones defensivas, aseverativas, constructivas, y de transformación*.¹

Acciones defensivas – destinadas a proteger las fuentes, los medios y las condiciones de vida ya existentes, del deterioro o la usurpación debido a acciones de otros grupos de interés o del gobierno. Representan acciones colectivas iniciadas por las personas en situación de pobreza para evitar el deterioro de su modo habitual de vida, que pueden ser resultado de un proyecto propuesto, un cambio en la política u otra intervención externa. Como ejemplos tenemos los movimientos y desplazamientos de gente y la pérdida de su medio tradicional de vida como consecuencia del arrebato de tierras o la exclusión de los bosques, las tierras de pastoreo y las áreas de pesca, a causa de la expropiación del gobierno a favor de las empresas privadas y las grandes corporaciones. Otros ejemplos incluyen la expropiación que realiza el gobierno mediante la determinación de áreas de conservación, la pérdida de la tierra cultivada tradicionalmente a manos de negocios agrícolas comerciales, y los peligros para la salud que pueden representar la minería y otras formas de contaminación industrial.

Las acciones llevadas adelante por grupos organizados pueden adoptar diversas formas: campañas de protesta, declaraciones ante las autoridades pertinentes, presentación de ideas de proyectos alternativos, negociaciones dirigidas a encontrar reparaciones y acciones judiciales.

Cuando los grupos organizados ven limitarse sus opciones de acción pueden, en algunas ocasiones, recurrir al uso de la violencia como medio de resistencia. De ocurrir así, esta violencia rara vez es inmotivada y generalmente persigue un objetivo específico. *La agresión defensiva* puede adoptar diversas formas, pero las más comunes son los disturbios, el daño a la propiedad pública y privada, y la negativa a abonar alquileres.

Acciones aseverativas: - ocurren cuando las personas en situación de pobreza ejercen sus derechos económicos y sociales al amparo de programas, políticas y leyes estatales, así como los que ellos consideran colectivamente que son sus derechos legítimos.

¹ Existen varias maneras de clasificar las distintas acciones que las organizaciones pueden llevar a cabo. En *Associations of Small and Medium Forest Enterprise*, IIED, 2004, Macqueen presenta una clasificación similar, pero a la vez diferente, de las PYMES. Estas categorías superpuestas son: *definición de derechos y responsabilidades, coordinación de insumos y productos del mercado, puesta en común de información y el trabajo, división de costos de investigación y desarrollo, desarrollo de normas de calidad y actualización de capacidades, y planificación estratégica.*

La experiencia muestra que la legislación gubernamental destinada a beneficiar a las personas en situación de pobreza (por ej. derechos de aparceros o arrendatarios, redistribución de la tierra y el agua, etc) no llega automáticamente a las personas en situación de pobreza, a menos que se organicen y puedan actuar como grupo de presión para defender sus derechos. Lo mismo ocurre con las políticas, los programas y los proyectos del gobierno destinados a beneficiar a las personas en situación de pobreza. El establecimiento de sistemas de suministro de servicios, por ejemplo en el área de la salud, la educación, el agua, la extensión agrícola, etc, no garantiza por sí solo que los beneficiarios a los que están destinados los reciban. Las personas en situación de pobreza necesitan organizarse para hacer sus reivindicaciones y afirmar sus derechos.

La acción aseverativa tiene otra dimensión: la afirmación con relación a los intereses creados privados, tales como comerciantes-prestamistas, que tratan de sacar ventaja de las personas en situación de pobreza mediante un proceso de intercambio desigual o injusto (por ej. tasas de interés exorbitantes sobre los créditos, artículos o precios bajos pagados por la producción y altos precios cobrados por insumos utilizados por productores pobres). Probablemente esto termine en una especie de cautiverio económico que cree un círculo vicioso de pobreza perpetua.

En un contexto de este tipo, sería importante que las personas en situación de pobreza organizadas iniciaran una acción destinada a recuperar el superávit económico perdido como medio importante para mejorar su base de recursos. La acción colectiva para mejorar su poder de negociación respecto de los intereses mercantiles, o desvincularse de ellos e iniciar algún tipo de estrategia cooperativa alternativa auto-organizada frente a los créditos y acuerdos de comercialización, se convierte en una estrategia importante destinada a defender su derecho al superávit económico. De esta forma, la organización permite a las personas en situación de pobreza alcanzar una medida de contrarrestar el poder de quienes lo ostentan en la sociedad (políticos, burocracia e intereses comerciales privados).

Acciones constructivas: - Son éstas las iniciativas de autoayuda puestas en práctica por grupos de personas en situación de pobreza utilizando principalmente sus propios recursos. En lugar de esperar a que el gobierno satisfaga sus necesidades, los grupos organizados inician acciones para satisfacer su necesidad de servicios mediante la movilización de sus propios recursos, en algunos casos con ayuda complementaria externa. Las actividades generadas por medio de este proceso pueden adoptar varias formas:

- *Obras de infraestructura* – rutas de alimentación, instalaciones de irrigación simples, pequeñas represas, edificios para escuelas y estructuras similares;
- *Proyectos económicos* – tiendas de bienes de consumo, esquemas para la cosecha y comercialización colectivas, nuevos cultivos o buen manejo de los animales, y diversificación de la actividad económica mediante el establecimiento de pequeñas industrias;
- *Actividades de desarrollo social* – construcción y gestión de sistemas comunitarios de suministro de agua, mejora de las viviendas, programas de salud y sanidad, cuidado de los huérfanos del SIDA, centros preescolares y comunitarios; y
- *Actividades culturales y otras* – festivales, teatro, deportes y actividades religiosas.

De esta manera, las organizaciones sirven como instrumento para movilizar los recursos propios de las personas con el fin de satisfacer una amplia variedad de necesidades locales.

Acciones de transformación – Se trata de iniciativas creativas e innovadoras de grupos organizados de personas en situación de pobreza con un nivel relativamente alto de solidaridad y conciencia social. Estos grupos analizan y experimentan distintos estilos de desarrollo que representan alternativas a los procesos más comunes de desarrollo. Se puede tratar de métodos ecológicamente sustentables y más adecuados para las personas involucradas, como el abordaje de los problemas de apropiación y provisión en recursos comunes² – bosques, tierras de pastoreo, pesca, gestión del agua, etc., o granja orgánica, emprendimientos de comercio justo, esquemas de energía renovable, protección ambiental y prácticas indígenas del cuidado de la salud, son algunos ejemplos. Las formas y métodos organizativos innovadores de acción colectiva en evolución, que son democráticos y participativos y la prevención de formas elitistas de liderazgo dentro de las organizaciones son una dimensión adicional de las acciones de transformación.

Las acciones descriptas anteriormente a menudo pueden ser iniciadas por los grupos de personas en situación de pobreza organizados. Lo que falta no son recursos, sino un respaldo catalizador para que la gente se organice y pueda acceder a los recursos de forma eficaz y utilizarlos en su beneficio. En la próxima sección se analizan dos factores críticos en este proceso de respaldo catalizador:

- el derecho de las personas en situación de pobreza a la libre asociación sin temor a la represión; y
- el proceso mediante el cual se estimula a las personas en situación de pobreza a que se organicen.

Derecho de las personas en situación de pobreza a la libre asociación sin temor a la represión

Si bien el derecho de asociación de los trabajadores del sector organizado (industria, comercio, sector público y plantaciones, etc) está vigente en la mayoría de los países en virtud de una legislación sindical, los trabajadores del sector rural y el sector urbano informal, la mayor parte de los cuales son trabajadores independientes o tienen empleos irregulares, no están comprendidos por esta legislación laboral. La legislación industrial y laboral pone énfasis en las relaciones empleador-empleado, pero tiene poco y nada que ver con la mayoría de las personas en situación de pobreza que son trabajadores independientes (granjeros, pescadores, pastores, granjeros forestales, artesanos, vendedores, etc) o asalariados temporales sin un empleo regular y a menudo sin un empleador permanente (Stiefel & Wolfe 1994).

Para llenar estos vacíos en el derecho a la asociación libre y la negociación colectiva, algunas instituciones como las Naciones Unidas han tratado de estudiar los problemas que enfrentan los grupos marginados. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recientemente trató de establecer una guía política global sobre los derechos de los trabajadores independientes. A estos efectos, su Órgano Directivo adoptó dos convenios internacionales:

- **Convenio y recomendación sobre las organizaciones de trabajadores rurales, 1975;** y
- **Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989**

² En la literatura de Recursos Comunes (RC), el término *apropiación* se aplica al proceso de retiro de unidades de recurso de un sistema de RC, mientras que el término *provisión* se refiere a las acciones adoptadas para asegurar la sustentabilidad a largo plazo del sistema de RC (Ostrom, 1990, pp.30-31).

Estos documentos brindan las pautas y la base lógica para que los Estados Miembros adopten una legislación nacional adecuada. En el Convenio de trabajadores rurales, el término trabajador rural se define de la siguiente manera:

“incluye a toda persona que realiza tareas vinculadas a la agricultura, las artesanías u otras actividades relacionadas, en una zona rural, ya sea como trabajador asalariado o como trabajador independiente, como en el caso de un arrendatario, aparcerero o pequeño propietario- inquilino, siempre que trabaje él mismo en la tierra con la ayuda de mano de obra proveniente de su familia o mano de obra externa ocasional”.(OIT-C141, 1975)

A continuación se detallan las definiciones que se utilizan en el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales:

“Pueblos en países independientes que son considerados indígenas debido a que descenden de poblaciones que habitaban el país, o la región geográfica dentro de la que éste se ubica, al momento de la conquista o colonización, o al momento de establecerse las actuales fronteras estatales, y que, con independencia de su estatus legal, mantienen algunas o todas sus instituciones sociales, económicas, culturales o políticas”.

“Pueblos tribales en países independientes, cuya condición social, cultural y económica los distingue de otros sectores de la comunidad nacional, y cuyo estatus está total o parcialmente regulado por sus propias costumbres o tradiciones, o por leyes o reglamentos especiales”. (OIT-C169, 1989)

No obstante, y a pesar de éstas y otras iniciativas similares de democracia económica, los trabajadores pobres y marginados de todo el mundo continúan sufriendo diversas formas de represión y negación de sus derechos.

Los informes de derechos humanos periódicamente muestran abusos, incluida la negación de la libertad de asociación a los grupos pobres y marginados (por ej. ataques armados de vigilantes a colonos y trabajadores agrícolas en Brasil, Filipinas y Zimbabue; exclusión, por parte del gobierno, de pueblos tribales como los bosquimanos San en Botswana, el Ba'twa en la República Democrática del Congo, los aborígenes en Australia y los Karen en Myanmar; la expulsión de personas de los barrios pobres de Kenia, India y Corea del Sur; y los traslados forzados debido a las construcciones de represas en India y China, sólo para mencionar algunos).

Uno de los métodos más importantes disponibles en la actualidad para lograr la organización económica de las personas en situación de pobreza y el goce de un estatus legal, es formar organizaciones controladas por los miembros al amparo del Derecho Cooperativo. Las inquietudes que surgen alrededor del mundo respecto de la pobreza, la seguridad laboral, la obtención de utilidades societarias y la privatización de servicios básicos, han provocado un renovado interés internacional en la forma cooperativa de empresa democrática.

En 2002, la OIT aprobó una nueva Recomendación que alentaba a los Estados Miembros a revisar su legislación cooperativa. Además de hacer un llamado a los Estados para que reformen su legislación y sus políticas cooperativas de acuerdo a la *Declaración sobre la identidad cooperativa* de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la Recomendación busca liberar a los movimientos cooperativos nacionales y las sociedades que los constituyen de las formas de interferencia y control estatales, políticas y de otro tipo. Se alienta a las instituciones gubernamentales que participan del trabajo cooperativo a desempeñar un papel habilitador, regulador y de fijación de políticas, y dejar el funcionamiento de las cooperativas y sus operaciones comerciales en manos de sus

miembros (OIT-R193, 2002; Smith, 2004). Hasta la fecha, 15 países en desarrollo han revisado su legislación o están en proceso de hacerlo (Bibby & Shaw, 2005).

Además de la legislación, las políticas y prácticas del gobierno constituyen un determinante clave del espacio disponible para que las personas en situación de pobreza formen sus propias organizaciones independientes. La principal inquietud es si existe o no la voluntad política para permitir la asociación libre de las personas en situación de pobreza.

Las organizaciones de personas en situación de pobreza resultan en una diseminación de poder. Aún más, los grupos organizados operan como grupos de presión sobre el sistema político y administrativo. (Chomsky, 1999) En muchos países puede ocurrir que haya políticos que no quieran ver deteriorada su base de poder. Éstos prefieren tratar con las personas en situación de pobreza a través de sus agentes políticos locales y los servicios de extensión del gobierno, por medio de organizaciones comunitarias dirigidas por líderes de élite, como autoridades tradicionales (gobierno del pueblo), o por medio de asociaciones entre sociedades y comunidad, en las que los intereses comerciales determinan el nivel de compromiso. Por eso, es posible que no deseen alentar una libre asociación sobre la que no tienen control. Las prácticas pueden variar sustancialmente y también puede ocurrir que mientras algunos políticos locales desean permitir que las personas en situación de pobreza adopten iniciativas independientes y auto-organizadas para mejorar su situación económica, otros prefieren un enfoque más paternalista. (Tilakaratna, 1987)

Esfuerzos organizados para aumentar el control de recursos e instituciones

En una obra clásica de la literatura sobre desarrollo, escrita hacia el final de su vida profesional a comienzo de la década de 1980, el economista G.V.S de Silva de Sri Lanka y otros intelectuales-practicantes del sudeste asiático, desarrollaron un concepto que llamaron **Cambio social** o **Poder Popular**.^{3 4} En el centro del concepto se ubicaban las ideas gemelas de **poder compensatorio** y **autodesarrollo popular**. El concepto tenía cuatro principios centrales:

- **El desarrollo no se puede entregar a la gente como un paquete desde fuera.** Es esencialmente un proceso que se origina desde el corazón de cada sociedad;
- **El desarrollo debe estar arraigado a nivel local y ser experimentado, primera y principalmente, por las personas en sus hogares y lugares de trabajo – es decir a nivel local;**
- **Ningún modelo de desarrollo puede ser universal** y la riqueza del desarrollo radica en su variedad y pluralidad, que procede de la cultura y tradición de cada sociedad; y
- **La autodependencia, la participación y el poder compensatorio son componentes centrales del proceso de desarrollo.** Estos tres conceptos forman una unidad, un todo *integrado*.

El ensayo explica el 'todo integrado' señalando que la auto-dependencia no debe confundirse con el limitado concepto de autosuficiencia. Luego define la auto-dependencia

³ Además de G.V.S de Silva, la escuela del **Cambio social** incluyó muchas veces a los siguientes economistas: Anisur Rahman (Bangladesh), Niranjan Mehta (India), Ponna Wignaraja y Sirisena Tilakaratna (Sri Lanka).

⁴ Hoy más conocido como **desarrollo participativo**.

como *'la capacidad independiente de tomar decisiones que afectan la vida y el ambiente de la persona, de las que a menudo otras personas se apropian y las toman'*. Por tanto, es principalmente un proceso de *'auto-afirmación destinado a escapar de las relaciones de dominación y dependencia, y forjar relaciones sobre una base más igualitaria'*. La participación como valor democrático central está *'orgánicamente vinculada a la afirmación de auto-dependencia por medio de las acciones de las personas según su propia y libre voluntad para tomar decisiones respecto de sus vidas'*. La participación se define como la necesidad de contar con *'esfuerzos organizados para aumentar el control de recursos e instituciones por parte de las personas, que hasta ahora habían sido excluidas de dicho control'*. Concluye diciendo que *'Para poder liberarse de la dominación y la explotación, las personas deben desarrollar y ejercer una medida de contrapoder frente a los intereses dominantes de la sociedad. El poder domina. El poder compensatorio libera'* (De Silva, 1988).

Un proceso de desarrollo como el que se señala arriba exige que las personas (los que están en inferioridad de condiciones, los oprimidos y las personas en situación de pobreza) investiguen, analicen y comprendan la realidad socioeconómica de su entorno, en especial las fuerzas que crean pobreza y opresión. Gracias a la construcción de esta confianza y capacidad, los esfuerzos organizados pueden enfrentarse a estas fuerzas.

Sin embargo, el espacio disponible en la sociedad para que las personas en situación de pobreza creen sus propias organizaciones, a menudo se ve limitado por la existencia de contradicciones entre diferentes grupos sociales opuestos. Esto se nota especialmente en los pueblos donde quienes tienen intereses dominantes (comerciantes-prestamistas, terratenientes, grupos rurales de elite e incluso burócratas rurales) aprovechan el status quo mientras que la débil mayoría compuesta por pequeños granjeros o granjeros marginados, trabajadores sin tierra, artesanos rurales, y familias encabezadas por jóvenes o mujeres, vive en la pobreza. En este tipo de contexto, la mayor parte de las instituciones rurales y las llamadas intervenciones neutrales de gobiernos y organizaciones no gubernamentales se ajustan a la dinámica de estas contradicciones y pueden beneficiar a los intereses dominantes y perpetuar el status quo. (Stiefel & Wolfe, 1994)

Si bien en la mayoría de las sociedades rurales existe un conflicto de intereses entre las distintas clases y grupos, también dependen los unos de los otros. Estas relaciones tan desiguales también crean actitudes de dependencia entre las personas en situación de pobreza rurales. Además, se crean actitudes mentales y sistemas de valores para legitimar las relaciones de dependencia y la estructura social existente. Las mismas personas en situación de pobreza no constituyen una categoría homogénea, ya que se diferencian por cantidad de activos, medios de vida, estatus social, etnia, casta, fe, género, edad y muchas otras características. También compiten entre sí por las limitadas oportunidades económicas disponibles en su localidad.

La complejidad aumenta cuando las personas pueden desempeñar varios papeles superpuestos, como minifundista, jornalero, artesano y comerciante. Estos factores, a saber, actitudes de dependencia y desunión, inhiben a las personas en situación de pobreza para tomar la iniciativa de mejorar su situación, y tienden a volverlas personas que no innovan, no resuelven sus problemas, no experimentan y que se conforman con el status quo. Esto explica por qué resulta difícil que el proceso de desarrollo auto-confiable sea un proceso generado en forma espontánea. La mayoría de las veces se necesita algún tipo de intervención catalizadora como puntapié inicial para la movilización de las personas en situación de pobreza con el fin de la acción organizada. (Tilakaratna, 1987; De Siva, 1988)

Algo similar, pero a la vez diferente, puede verse en los barrios pobres urbanos y en quienes viven en tugurios.

Proceso de formación de grupos

La intervención de animadores/facilitadores concientizados (capacitados) en una comunidad, casi siempre ha sido el primer paso en el proceso de formación de un grupo. Un catalizador de este tipo puede llegar de la propia comunidad o de afuera. Mediante un proceso de indagación e investigación iniciado por las personas en situación de pobreza (con la ayuda del catalizador), adquieren cada vez mayor conciencia de sus problemas y de las posibilidades de que disponen para superarlos. Esto se logra mediante la capacitación participativa. La metodología para esto ahora está bien documentada. (Tilakaratna, 1987 y 1991; Pretty et al, 1995). Con el tiempo, las personas en situación de pobreza verán cada vez más claro que es mediante los esfuerzos organizados que se pueden lograr cambios. Es en ese momento que comienza el proceso de formación del grupo.

“Cuando los grupos de personas que tienen un interés común sienten la necesidad de promover sus intereses, son estimulados a crear sus propios mecanismos de organización como instrumentos de acción. Las organizaciones de autoayuda de las personas en situación de pobreza son órganos creados por ellos para superar la pobreza y mejorar su estatus social y económico”. En un sentido amplio ‘el objetivo de una organización es ofrecer un mecanismo continuo para satisfacer los intereses identificados por sus miembros en forma colectiva’ (Tilakaratna, 1987).

Los esfuerzos organizados a menudo comienzan con grupos informales que realizan acciones en pequeña escala que se sienten confiados para realizar. La creación de fondos por parte de grupos pequeños y el uso de estos fondos para comenzar un proyecto o actividad que produzca alguna ganancia, son algunas de las iniciativas más comunes (Oakley et al, 1991; Albee & Gamage, 1996). No obstante, la dinámica de los grupos en desarrollo puede resultar un problema y, en muchos casos, se necesita ayuda externa. Los grupos maduran y se desarrollan al atravesar un ciclo de crecimiento definido bastante claramente. Este modelo de crecimiento ha sido dividido por Handy (1985) en cuatro etapas sucesivas: *formación; conflicto; normas; y funcionamiento* (ver cuadro a continuación).

El proceso de formación de pequeños grupos y desarrollo de capacidades varía y puede requerir de 4 a 10 meses de respaldo sostenido. Luego, comienza un período de conexión entre los grupos cuando distintos grupos de una localidad comienzan a formar alianzas e inician acciones intergrupales para abordar importantes temas y problemas que ningún grupo podría abordar solo. A los 12 o 15 meses los grupos cuya facilitación fue exitosa comienzan a evolucionar para transformarse en una red federada de grupos pequeños. En este momento, la red de grupos informales puede decidir que es necesario establecer una estructura legal formal y dar algunos pasos para transformarse en una organización controlada por sus miembros (Tilakaratna, 1991; Oakley et al, 1991; Albee y Gamage, 1996; Albee y Boyd, 1997).

Para que este proceso de formación de grupos se transforme en una organización formal de autoayuda, es necesario pasar por 3 distintas etapas como se muestra en el diagrama que aparece a continuación: de **acciones aleatorias ad hoc** a **acciones internas auto-organizadas** y de ahí a **acciones de desarrollo auto-dependientes**. Esta transformación ocurre a nivel del pueblo o del barrio.

Etapas de crecimiento de los grupos

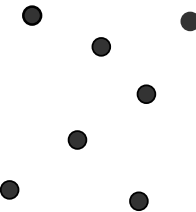
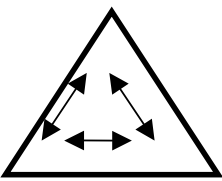
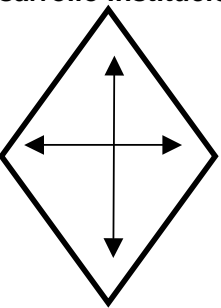
- **Formación:** el grupo aún no es un grupo, es sólo un conjunto de individuos. Esta etapa se caracteriza por la discusión en torno al objetivo, la composición, los estilos de liderazgo, los papeles, las actividades, etc.
- **Conflicto:** La mayoría de los grupos atraviesan una etapa de conflicto cuando se cuestiona y reestablece el consenso preliminar, y a menudo inicial, con relación al objetivo, el liderazgo y otros papeles, modelos de trabajo y comportamiento. Generalmente, en esta etapa surgen los programas individuales y se genera una cierta hostilidad interpersonal. Si este período de formación del grupo se supera con éxito, esto conduce a la fijación de una serie de normas, procedimientos y objetivos nuevos y más realistas. Esta etapa es especialmente importante para probar el nivel de cohesión y confianza entre los integrantes del grupo. En este momento puede ocurrir que algunos miembros abandonen el grupo y/o reduzcan su nivel de participación.
- **Normas:** El grupo necesita establecer normas y prácticas: cuándo y cómo debería funcionar, cómo se deberían tomar las decisiones, qué tipo de comportamiento se tolerará, qué nivel de trabajo, apertura y confianza se espera. En esta etapa, varios de los miembros menos comprometidos o aquellos que no han tenido éxito al tratar de dominar al grupo, lo abandonarán y/o reducirán su nivel de participación.
- **Funcionamiento:** Únicamente cuando las tres etapas anteriores hayan sido superadas con éxito, el grupo estará en condiciones de volverse totalmente productivo. Ya se habrá formado el grupo y, a medida que aumenta la solidez interna del grupo, se hará evidente el sentido de confianza, cohesión y objetivos. Si bien cada tanto tiempo se presentarán problemas vinculados al liderazgo, los objetivos y demás, los integrantes de los grupos estarán más maduros y, por tanto, mejor posicionados para resolver entre ellos los problemas internos. Si los problemas causan importantes divisiones, algunos miembros pueden verse forzados a abandonar el grupo y/o el grupo puede dividirse, tambalear y, finalmente, desintegrarse.

La clave para el avance es un proceso de respaldo catalizador en: **preparación social** (concientización, educación y planificación), **desarrollo organizativo** y **desarrollo institucional** con énfasis en:

- **Obtención y análisis de información;**
- **Negociación y acuerdo en acciones de desarrollo;**
- **Establecimiento de un mecanismo de organización para impulsar acciones y movilizar recursos internos; y**
- **Reflexión sobre los avances, y ampliación y profundización de las acciones por medio de la unión con otros grupos y con recursos externos**

Si el apoyo brindado no transforma las capacidades de una organización de autoayuda para poder funcionar internamente y desarrollar sus capacidades para vincularse con el exterior, los involucrados no considerarán a las acciones como exitosas (Boyd, 2004).

Etapas en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones de autoayuda

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Preparación social [Concientización, apoyo a la educación y planificación]	Desarrollo organizativo	Desarrollo institucional
Caracterizada por actividades ad hoc y aleatorias poco interrelacionadas. A menudo deficiente en planificación, educación y capacitación.	Caracterizada por mayor número de interrelaciones a nivel interno, y por el desarrollo de una estructura organizativa más formal de autoayuda, centrada en la planificación, educación, capacitación organizativa y movilización interna de los recursos de sus miembros.	Caracterizada por una mayor cohesión social, autogestión y capacidad de administrar más recursos. El desarrollo institucional aumenta significativamente a través de los vínculos con recursos externos, inter-cooperación y capacidad para pedir al gobierno que brinde mejores servicios sociales y una mayor capacidad para ejercer actividades comerciales en mercados competitivos.
Actividades de desarrollo aleatorias 	Desarrollo organizativo  Capacitación y movilización Recursos internos	Desarrollo institucional  Capacitación y acceso Recursos externos Movilización de recursos internos
ACCIONES ALEATORIAS AD HOC	ACCIONES GRUPALES INTERNAS AUTO-ORGANIZADAS	ACCIONES DE DESARROLLO AUTO-DEPENDIENTES

Fuente: Boyd, 2004

PARTE 2: Diferentes formas de propiedad y control de las organizaciones comerciales

En esta parte presentaremos una breve descripción de los principales modelos de propiedad comercial. Existen muchas maneras de realizar negocios, pero sólo hay unas pocas maneras de propiedad y control de las organizaciones comerciales (Birchall, 2004). Las más comunes son las siguientes:

Joint stock companies (sociedades anónimas)⁵: los propietarios son personas que invierten dinero y obtienen ganancias. Existen diversos tipos y varían según la dimensión de sus operaciones, su actividad económica y su alcance territorial, que va desde el mercado local al mundial. Hay dos tipos principales de sociedades anónimas- aquéllas cuyas acciones son propiedad de particulares y se negocian internamente (*private limited company* – “Ltd.” o “Pty”), y aquéllas cuyas acciones se negocian públicamente en las bolsas de valores (*corporation o public limited company* –“Corp.” O “Plc”). En las últimas décadas, los defensores del capitalismo de mercado libre han promovido con gran ímpetu a las sociedades propiedad de los inversores, por considerarlas el principal modelo mundial de propiedad y control de las organizaciones comerciales. Manifiestan que su objetivo ha sido el de crear las llamadas “*democracias propietarias de acciones*”, pero de hecho también las han utilizado como instrumento para acceder a nuevos mercados, a través de la privatización de sociedades estatales, la adquisición de sociedades privadas locales y la eliminación de emprendimientos locales, como ser bancos, sociedades públicas que prestan servicio de agua, electricidad y gas, aerolíneas, sociedades de telecomunicaciones, productores de petróleo y gas, fábricas, organismos para la venta de cultivos, etc. (Chomsky, 1999).

Empresas del sector público: los propietarios son entidades gubernamentales, las cuales especifican cuál es el fin público al cual estarán dedicadas: redes ferroviarias, aerolíneas, servicios públicos (agua, telecomunicaciones y electricidad), productores de petróleo y gas, forestación, minería, consejos para la venta de cultivos, procesamiento agro-industrial, fabricación y producción, distribución de insumos médicos, etc. La mayoría de las sociedades estatales operan dentro de sus fronteras nacionales. Sin embargo, algunas de las más exitosas, especialmente en los sectores del petróleo, gas y los servicios públicos, operan a nivel mundial (p. ej. sociedades estatales francesas, como EDF, que presta servicios de electricidad, y Groupe Général des Eaux, que presta servicios de agua, o la sociedad de Arabia Saudita ARAMCO, dedicada a la producción de petróleo y gas, etc.)

Empresas familiares: los propietarios son particulares que han creado o heredado una empresa. Existe una gran diversidad de este tipo de empresas, entre las que se encuentran granjas familiares, distribuidoras y minoristas, industrias manufactureras y servicios y negocios de toda clase. La mayoría de las empresas familiares operan a escala local o regional. Sin embargo, hay algunos grupos étnicos que realizan operaciones comerciales a nivel regional o mundial, a través de empresas familiares - como ser los ismaelitas, chinos, judíos, etc.

⁵ Las sociedades anónimas (*joint stock companies*) permanentes se desarrollaron durante el siglo XVII, como forma de privatizar el costo de la expansión colonial europea a través de la creación de monopolios comerciales con autorización estatal. Los holandeses fueron pioneros en este proceso con la fundación de la Compañía Holandesa de las Indias Orientales (*Vereenigde Oostindische Compagnie*) en 1602. Como contrapartida, los ingleses fundaron la Compañía Inglesa de las Indias Orientales en 1600 y 1630; la Compañía de Guinea en 1618 (Company of Adventurers of London Trading to Ports in Africa); la Compañía Real Africana en 1660; la Compañía de la Bahía de Hudson en 1670 (Honourable Company of Adventurers of England Trading Into Hudson Bay), y muchas otras (Fergusson, 2004 pp 18-20).

Organizaciones filantrópicas: de propiedad en fideicomiso por personas cuya intención es brindar bienes y servicios a otras personas que se encuentren en una posición desventajosa. Entre este tipo de organizaciones se encuentran toda clase de fundaciones de beneficencia, fideicomisos y sociedades, algunas organizaciones no-gubernamentales para el desarrollo (p. ej. ONG y CBO) y diversas organizaciones religiosas. Operan a escala local, nacional y mundial.

Empresas controladas por sus miembros: los propietarios son los usuarios de la empresa, particulares que quieren obtener bienes y servicios directamente. Estas organizaciones auto-organizadas se denominan a menudo, pero no siempre, cooperativas. Se han desarrollado en diferentes direcciones y se las conoce bajo diversos nombres: *organizaciones de ayuda mutua, cooperativas, grupos de autoayuda, clubes de negocios, sociedades controladas por granjeros, empresas propiedad de sus empleados, asociaciones económicas o de productores, sociedades colectivas, sociedades comunitarias, sociedades de beneficio comunitario, etc.* Cada una de estas categorías se origina en los diversos hechos históricos, tradiciones y formas jurídicas de las cuales provienen. La mayoría de las sociedades controladas por sus miembros operan a nivel local o nacional. Sólo hay un pequeño número de cooperativas u organizaciones de ayuda mutua que operan a nivel mundial (p. ej. Mondragón Corporación Cooperativa, con sede en España, la organización escocesa de ayuda mutua Standard Life Insurance, el grupo holandés Rabobank, etc.)

De las cinco formas de propiedad y control de organizaciones comerciales, las últimas dos son las más relevantes a los efectos del presente trabajo, y las analizaremos más profundamente a continuación.

PARTE 3: Presentación de opciones para la organización controlada por los miembros

En esta parte analizaremos las principales facultades jurídicas y fiscales requeridas por las leyes de los estados miembros, para determinar si los ciudadanos están en condiciones de constituir y operar organizaciones democráticas controladas por sus miembros, sin interferencias estatales o de otro tipo. Analizaremos una gama de diversas formas: *asociación, fideicomiso, cooperativa, compañías (sociedad anónima o de garantía) y sociedades colectivas.*

¿Qué facultades jurídicas y fiscales se necesitan para poder crear una asociación?

Existen importantes diferencias entre la capacidad legal y fiscal requerida en los diferentes países para poder crear una asociación, una fundación o un fideicomiso (ONG, CBO, organizaciones filantrópicas y organizaciones de beneficencia). Para redactar las leyes se toman en cuenta diferentes tradiciones y enfoques legales. Sin embargo, hay un conjunto de facultades legales comunes a todos los países, que tienen importancia para la creación de cualquier tipo de asociación. Dichos requisitos son los siguientes:

- la facultad de llevar a cabo actividades económicas (p. ej. negociar y firmar contratos);
- la facultad de recibir donaciones (y herencias); y
- la facultad de ser propietario de tierras y bienes.

En los últimos años, se han realizado avances tendientes a la armonización y uniformización de los requisitos legales y fiscales impuestos por los diferentes países para la creación de sociedades, cooperativas y otros tipos de organizaciones controladas por sus miembros.

Las reformas económicas, las privatizaciones y la liberación de las inversiones y las reglamentaciones comerciales han llevado a muchos países a reformar y actualizar su legislación comercial y sus leyes relativas a los contratos y al derecho de propiedad, inclusive el ámbito reglamentario e institucional. A consecuencia de ello, muchos países dictaron nuevas leyes y reglamentaciones comerciales, societarias y de cooperativas, así como nuevas leyes relativas al derecho de propiedad de la tierra y demás bienes. También racionalizaron los procedimientos y requisitos institucionales y reglamentarios, como ser la inscripción de sociedades, los costos comerciales, los títulos de propiedad de la tierra y los temas impositivos. Todas estas reformas tienen el propósito de crear un ámbito que posibilite el desarrollo de las sociedades nacionales y extranjeras.

Para que las organizaciones democráticas controladas por sus miembros puedan funcionar en un país, las leyes y códigos civiles de este último deben consignar ciertos derechos básicos o constitucionales, además del derecho de libre asociación. El país debe contar con leyes que permitan la realización de las siguientes actividades:

- firmar contratos y llevar a cabo otros actos jurídicos;
- abrir y ser titular de cuentas bancarias;
- adquirir tierras, bienes y otros activos;
- recibir préstamos y subvenciones, y realizar inversiones;
- emitir y ser titular de acciones;
- recibir donaciones y herencias;
- contratar personal asalariado, e
- ir a juicio (demandar y ser demandado)

A menudo, los países tienen una gama de diferentes leyes que se superponen con respecto a estos derechos. Algunas de ellas se complementan, otras modifican o incluso sustituyen a las anteriores, y en unos pocos casos pueden encontrarse leyes contradictorias. Esto es comparable al mecanismo de los relojes antiguos, compuesto de diversas ruedas dentadas incrustadas unas en las otras, que en su conjunto se conectan para asegurar que el dispositivo se mantenga en constante movimiento. Además, las leyes pueden haber sido dictadas en diferentes momentos históricos, y por lo tanto reflejan diferentes etapas en el desarrollo y tradición jurídica de un país: colonia, independencia y post-independencia.

La revisión y la comparación de los diferentes tipos de legislación, para identificar cuál es la más adecuada para crear una organización, puede ser un trabajo complejo y costoso. Generalmente es más útil que los grupos inviertan su tiempo y energía en la clara determinación de metas, objetivos y actividades principales, antes de buscar asesoramiento legal. De esta manera, el objetivo de desarrollo y las formas de gobernanza preferidas por el grupo pueden servir de guía al asesor legal, para centrarse en un pequeño número de opciones legales más adecuadas, las cuales luego pueden ser analizadas en más detalle.

Básicamente hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- **las asociaciones** (p. ej. los grupos religiosos, las asociaciones de profesionales, las ONG, etc.) **tienen la responsabilidad de representar a personas**, y no de ser titulares de activos, realizar negocios o comerciar;
- **las organizaciones filantrópicas** (p. ej. los fideicomisos y las fundaciones, etc.) **tienen la responsabilidad de proteger las donaciones en interés de determinados beneficiarios o de algún tipo de propósito benéfico o filantrópico**, no de representar a personas ni de realizar negocios; y
- **las sociedades controladas por sus miembros** (p. ej. las cooperativas, sociedades colectivas, sociedades comunitarias, etc.) **tienen la responsabilidad de realizar negocios, ser titulares de los activos de sus miembros y representar sus intereses**, no de representar a quienes no sean sus miembros o a la comunidad local, ni de realizar beneficencia.

¿Cuáles son los mecanismos de organización más útiles para las personas en situación de pobreza?

En esta sección analizaremos primero los *modelos no comerciales*, para luego pasar a examinar algunas formas organizativas controladas por sus miembros que emplean un *modelo comercial o empresarial*.

Organizaciones controladas por sus miembros:	
Modelos no comerciales	Modelos comerciales
Asociaciones representativas	Empresas controladas por sus miembros: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Sociedades colectivas • Compañías (por acciones y de garantía)
Organizaciones filantrópicas: <ul style="list-style-type: none"> • Fideicomisos 	

Asociaciones representativas y modelos filantrópicos

Analizaremos dos modelos no comerciales: las *asociaciones representativas* y los *fideicomisos públicos o de beneficencia*.

¿Qué es una asociación?

Las asociaciones son organizaciones formales o informales, cuyo propósito es representar los intereses de sus miembros, brindarles un servicio o satisfacer una serie de necesidades específicas identificadas por sus miembros. En general, las asociaciones no tienen objetivos comerciales ni buscan obtener o distribuir ganancias. El principal objetivo de una asociación es satisfacer las necesidades de sus miembros. Sin embargo, para satisfacer dichas necesidades, una asociación puede verse obligada a ser propietaria de bienes o inversiones, a suministrar diversos servicios por los cuales puede o no llegar a percibir una remuneración, o a contratar a un tercero y/o a ser contratada para brindar servicios a sus miembros.

En la mayoría de los países, las asociaciones buscan satisfacer una gama de necesidades sociales, espirituales, económicas y culturales definidas por sus miembros. En muchos países, los ejemplos más comunes de organizaciones que emplean esta forma jurídica son las organizaciones religiosas, clubes deportivos, organizaciones culturales, asociaciones de profesionales, asociaciones comerciales, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONG) y organizaciones comunitarias (CBO). La mayoría de las asociaciones no se crean con fines comerciales y se registran de diversas maneras. Las asociaciones cuyos miembros y actividades cubren todo el país, o aquéllas que operan en varias regiones o distritos diferentes, generalmente se fundan formalmente de acuerdo a algún tipo de legislación nacional, que puede ser una ley de sociedades o de asociaciones, una ley relativa a las ONG o una ley que rija las organizaciones sin fines de lucro. Estas leyes generalmente obligan a constituir la organización por escrito, a elegir una comisión directiva, a someter sus libros a auditorías y a llevar a cabo una asamblea general anual de sus miembros por lo menos una vez cada doce meses.

En algunos países, la ley que rige las asociaciones establece una división entre la gestión de la organización y los activos que la misma pueda tener. Lo hace colocando los activos de la organización en manos de un conjunto de tres o cuatro administradores o fideicomisarios quienes deben ser personas de bien y tener la capacidad jurídica para ser titulares de bienes. Dado que en muchos países las asociaciones no tienen personería jurídica, implican responsabilidad ilimitada. Por lo tanto, estas organizaciones no pueden demandar ni ser demandadas como tales, y la responsabilidad recae en cada uno de los titulares elegidos, quienes tienen responsabilidad personal y conjunta. Los contratos generalmente los manejan conjuntamente la comisión directiva y los administradores, como manera de asegurar que los activos de la organización tengan alguna forma de supervisión, y así reducir un poco el riesgo de terminar en juicio y tener que vender los activos para cubrir los costos legales.

En muchos países, las asociaciones que operan únicamente a nivel regional, de distrito o de pueblo, generalmente se inscriben en alguna dependencia del gobierno regional o del distrito. La mayoría de las inscripciones a nivel local pertenecen a la amplia categoría de las organizaciones comunitarias (CBO). La inscripción puede hacerse de diversas maneras, p. ej. en los correspondientes departamentos del gobierno local, en ministerios del ramo o sector u oficinas especializadas (como ser la autoridad de irrigación, la oficina del trabajador rural, etc.). La mayoría de los procesos de inscripción se realiza por sector, por ejemplo: las asociaciones de usuarios de agua, en el Ministerio del Agua; los clubes de granjeros o grupos de ganaderos, en el Ministerio de Agricultura; los grupos de usuarios forestales, en el Ministerio de Forestación; las sociedades de desarrollo rural de los pueblos, en el Ministerio

de Bienestar Social; los grupos de jóvenes, en el Ministerio de Trabajo y Juventud; o los grupos de mujeres, en el Ministerio de Asuntos de Género e Infancia, etc.

¿Qué es un fideicomiso?

Un *Fideicomiso* es un contrato reconocido por la ley, que genera obligaciones y por el cual una persona (o varias personas), denominada *Fiduciario*, se transforma en la propietaria legal de los bienes que le transfiere otra persona (o varias personas), denominada *Fideicomitente*. La persona o entidad que transfiere sus bienes a un fideicomiso se denomina *Fideicomitente*, y su nombre consta en los documentos del Fideicomiso

La propiedad por parte de los Fiduciarios implica que estos poseen activos en beneficio de otra persona o persona, denominada *Beneficiario o Beneficiarios*. Los bienes transmitidos a un fideicomiso se denominan *Propiedad Fiduciaria* y pueden incluir cualquier cosa que pueda ser transferida según la ley, p. ej.: tierra, bienes, derechos de autor, efectivo, inversiones, equipos, infraestructura y hasta sociedades comerciales íntegras.

Aunque un Fideicomiso puede llegar a constituirse mediante un acuerdo verbal y estar implícito en la ley, es decir, las palabras y acciones están reconocidas por la ley a través de precedentes similares, es mucho más común que un Fideicomiso se constituya por medio de un documento escrito denominado *Escritura de Fideicomiso* o *Declaración de Fideicomiso*. A continuación describiremos el fideicomiso y brindaremos detalles sobre cómo y a beneficio de quién debe administrarse.

Resumen de los principales componentes de un fideicomiso

Componentes del fideicomiso	Descripción
Fideicomitentes (garantes)	Son las personas u organizaciones que formulan el Fideicomiso y que le transmiten sus bienes.
Escritura de fideicomiso (documento de fideicomiso)	Es el documento legal del fideicomiso, el cual contiene una descripción completa de su fin y de lo que los Fiduciarios pueden y no pueden hacer, según la voluntad de los Fideicomitentes. La Escritura debe cumplir con las leyes del país en el cual se inscribirá el Fideicomiso.
Propiedad fiduciaria (bienes)	Son los bienes que los Fideicomitentes transfieren oportunamente al fideicomiso. Según el tipo de fideicomiso, los bienes transferidos no tienen por qué estar mencionados en la Escritura de Fideicomiso inicial, sino que pueden agregarse más tarde.
Fiduciarios	Son las personas u organizaciones designadas por los Fideicomitentes para administrar la Propiedad Fiduciaria de acuerdo a su voluntad estipulada en la Escritura de Fideicomiso. Los Fiduciarios tienen control total sobre la Propiedad Fiduciaria.
Beneficiarios	Son las personas que, según la voluntad de los Fideicomitentes, habrán de beneficiarse con los bienes o ingresos del Fideicomiso, de acuerdo a las circunstancias estipuladas en la Escritura de Fideicomiso. De acuerdo con el tipo de Fideicomiso, los Beneficiarios no tienen por qué estar mencionados en la Escritura de Fideicomiso, sino que su identidad puede ser mencionada los Fiduciarios en privado.
Protector (custodio)	Los Fideicomitentes pueden designar a un tercero para que "supervise" el Fideicomiso, a efectos de asegurarse de que los Fiduciarios administren el Fideicomiso de acuerdo a su voluntad.

Carta Mandato (Memorando Mandato)	Los Fideicomitentes pueden redactar una Carta Mandato junto a la Escritura de Fideicomiso, para estipular exactamente qué medidas desean que los Fideicomisarios tomen en diferentes circunstancias. Esta carta es de carácter totalmente privado entre los Fideicomitentes y los Fiduciarios y, si bien no obliga a las partes, es una guía excelente para los Fiduciarios, especialmente en los casos en que estos no fueran a estar en contacto con los Fideicomitentes por un período extenso. Los Fideicomitentes pueden modificar este documento en cualquier momento.
---	--

Existen dos tipos principales de fideicomisos - *Fideicomisos con beneficiario expreso (Beneficial Trusts)* y *fideicomisos discrecionales (Discretionary Trusts)*. Un *Beneficial Trust* es aquél en el que los beneficiarios están nombrados específicamente en el documento por el cual se constituye el fideicomiso. Ésta es una herramienta importante para proteger activos como la tierra, bienes e inversiones, ya que permite asegurarse que tanto las personas a las que se desea beneficiar, como los bienes, quedan registrados claramente y sin ambigüedades. Los *Discretionary Trusts* son aquellos en los que los Fiduciarios deciden quién se beneficiará con el fideicomiso y hasta qué punto lo harán.

Modelos comerciales

En esta sección examinaremos tres modelos comerciales: *la cooperativa, la sociedad (de acciones y de garantía) y la sociedad colectiva*, así como sus distintas características legales.

¿Qué es una Cooperativa?

Una Cooperativa es una sociedad controlada por sus miembros, que opera en todos los sectores de la economía. El comercio es una actividad fundamental, y las cooperativas son sociedades comerciales que prestan bienes y servicios y generan ganancias. A diferencia de lo que sucede en los negocios que son propiedad de inversores, no son los accionistas externos quienes obtienen las ganancias, sino que son los socios de la cooperativa quienes controlan las ganancias y deciden de manera democrática cómo deben ser utilizadas. Algunas cooperativas cuentan con unos pocos socios, mientras que otras los tienen por cientos.

Por lo tanto, una cooperativa es: *“una asociación autónoma de personas que se han unido de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, a través de una sociedad de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*. (OIT-R193, 2002)

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad individual, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Los socios de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social e interés por el prójimo. Si bien las cooperativas comparten muchas de las características de las pequeñas sociedades, generalmente tienen características especiales, entre las que se encuentran:

- El hecho de ser entidades societarias⁶, inscritas de acuerdo a las leyes de cooperativas del país, que se administran democráticamente (en un pequeño número de países existen diferentes formas de constitución);

⁶ Son grupos de personas que actúan conjuntamente. El grupo tiene una identidad legal diferente de la de sus miembros individuales. Ejemplos de entidades societarias son las compañías, sociedades anónimas o las cooperativas.

- El hecho de ser **propiedad común (o condominio) o propiedad conjunta** (a menudo denominada “copropiedad”). La propiedad común significa que, si bien parte de los excedentes (ganancias) generados durante un ejercicio económico puede distribuirse entre los socios, los activos son propiedad de la cooperativa y no pueden ser divididos nunca entre los socios. Al momento de liquidar la cooperativa, los activos se donan a otra cooperativa de propiedad común. Las cooperativas de propiedad conjunta permiten que los activos se dividan entre sus miembros; y
- El hecho de tener reglamentos o estatutos que, para el caso de cooperativas pertenecientes a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)⁷ incluyen los siete principios fundamentales que se estipulan a continuación:

Declaración de la ACI sobre la identidad cooperativa

- **Adhesión voluntaria y abierta** (es decir, que deben permitir que todos aquéllos que cumplan con los requisitos se conviertan en socios);
- **Gestión y control democrático por parte de los socios** (es decir, que cada socio tiene derecho a un voto);
- **Participación económica de los socios** (es decir, que los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente, de esta manera se evita que alguien que tenga una mayor participación económica tenga mayor control. Generalmente los socios reciben una compensación limitada, si la hubiera, por el capital suscrito);
- **Autonomía e independencia** (es decir, que cuando una cooperativa celebra acuerdos con otras organizaciones, debe hacerlo en condiciones que permitan preservar el control democrático de la misma por parte de los socios, y proteger su autonomía);
- **Educación, capacitación e información para los socios** acerca de los principios y prácticas del cooperativismo, los conocimientos necesarios para llevar a cabo los negocios, conocimientos financieros, etc.;
- **Cooperación entre cooperativas** (que se lleva a cabo a través de un proceso de interconexiones que profundiza el principio de autoayuda y mejora la capacidad y competitividad); e
- **Interés por la comunidad** (es decir, que las cooperativas son parte de la comunidad y trabajan por el desarrollo sustentable de la misma).

⁷ La ACI es la principal organización mundial del movimiento cooperativista, y es una de las ONG más grandes del mundo. Tiene más de 230 miembros provenientes de 100 países, los cuales representan a más de 760 millones de personas. Se estima que el movimiento cooperativista a nivel mundial brinda empleo a 100 millones de personas, mucho más que el número de empleados de las corporaciones multinacionales. Para obtener más información, visite el sitio web: www.ica.coop

La reafirmación de los principios del cooperativismo

El modelo cooperativo existe desde hace más de 150 años en las economías industrializadas, mientras que en muchos países en desarrollo y en economías de transición tiene una historia de entre 75 y 100 años. En las economías que cuentan con una tradición cooperativista generalmente existe algún tipo de infraestructura y capacidad organizativa a nivel de distrito y a nivel regional y nacional, relacionada con los siguientes temas: *legislación y reglamentación, alguna forma de gobierno y/o servicio de extensión sustentado de manera independiente, instituciones financieras cooperativas de nivel nacional (que incluyen los bancos cooperativos), centros de capacitación y/o una institución nacional de nivel terciario sobre cooperativismo, una federación nacional y sindicatos sectoriales de cooperativas para ahorro y crédito, de marketing e insumos agrícolas, de asistencia médica, cooperativas industriales o de trabajadores y productos de exportación (de café, algodón, cacao, tabaco, etc.).*

Sin embargo, las cooperativas han tenido una historia plagada de altibajos en muchos países, en especial en los antiguos estados soviéticos y en los países post-coloniales que manejaban economías con planificación central. En esos países, el modelo cooperativo degeneró invariablemente en algún tipo de variante de sociedad controlada por el estado. A consecuencia de ello, los principios de autogestión democrática, participación voluntaria e independencia, así como el de participación económica de los socios, se vieron disminuidos o marginados a causa de procesos de desarrollo descendentes promovidos por el estado. Asimismo, durante el período que va desde el año 1950 a mediados de la década de los ochenta, tanto los organismos de la ONU, como las organizaciones bilaterales de ayuda y las organizaciones internacionales para el desarrollo cooperativo, contribuyeron en diferente grado a este proceso que socavó la independencia y principios comerciales de las cooperativas en los países en desarrollo.

En muchos países, las cooperativas fueron elegidas como vehículos para la implementación de programas de desarrollo nacional, y fueron utilizadas para brindar servicios como el crédito agrícola, la movilización de los ahorros del sector rural, la distribución de alimentos y de insumos agrícolas para cultivos comerciales, etc. Éstos y otros programas nacionales de desarrollo subsidiados por el estado fueron suprimidos abruptamente a partir de mediados de la década de los ochenta, debido a las reformas económicas y de mercado puestas en práctica por los países, de acuerdo a los programas de reforma estructural diseñados por el FMI y el Banco Mundial. Esto causó importantes dificultades para muchos movimientos cooperativistas nacionales, las cuales incluían crecientes niveles de endeudamiento, insolvencia, retiro de los insumos subsidiados, y pérdida de los precios garantizados y de los mercados protegidos. Durante este período, los movimientos cooperativistas nacionales de muchos países en desarrollo y economías de transición, así como la infraestructura que los sustentaba, sufrieron serios fracasos y colapsos. Esta situación se vio agravada a menudo por la gestión desacertada y corrupta llevada a cabo por los administradores y funcionarios electos, muchos de los cuales se apropiaron ilícitamente y malversaron los bienes y recursos de las cooperativas. Por todos estos motivos, el cooperativismo tiene una reputación desgastada y mancillada en algunos países (Birchall, 2003; y 2004; Bibby y Shaw, 2005)

A fines de los noventa, hubo un replanteamiento de la identidad y del legado del cooperativismo, el cual trajo como consecuencia una reafirmación de las cooperativas como negocios autónomos controlados por sus socios, independientes del estado y de las instituciones políticas. La *Declaración sobre identidad cooperativa* de la ACI del año 1995, y la *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas* de la OIT del año 2002, han sido un gran aporte para este proceso de rehabilitación. Estas iniciativas han permitido que los movimientos cooperativistas nacionales e internacionales reformulen sus valores y principios, para reafirmar los conceptos de participación voluntaria, naturaleza democrática y orientación comercial y de mercado. Igualmente, la preocupación surgida recientemente

acerca de la globalización societaria y de los crecientes niveles de pobreza, ha provocado una reevaluación del papel de las cooperativas dentro de los esfuerzos de desarrollo nacional relacionados con la reducción de la pobreza, la creación de empleo digno y la generación de riqueza (Birchall, 2003; y 2004).

Dados los altibajos que el movimiento cooperativista ha sufrido en muchos países en desarrollo y en economías de transición, es importante no repetir los errores del pasado. Las cooperativas son, en primer lugar, organizaciones diseñadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través de la puesta en práctica de un enfoque comercial. La manera más concreta de comprender el potencial del modelo cooperativo para la disminución de la pobreza es quizás como medio de permitir a las personas en situación de pobreza salir *por sí mismas* de su situación de pobreza.

“Es engañoso decir que una cooperativa tiene socios. Es más adecuado decir que los socios tienen una cooperativa. Las cooperativas no ayudan a las personas en situación de pobreza, sino que, mediante el trabajo conjunto, la combinación de sus recursos, la sumisión voluntaria a la disciplina de grupo y la voluntad de conjugar el interés propio con la solidaridad de grupo, las personas en situación de pobreza pueden solucionar algunos de sus problemas por medio de la autoayuda y ayuda mutua organizada, mejor de lo que podrían hacerlo de manera individual” (Munkner, 2001).

¿Qué es una compañía limitada por garantía/acciones?

Una compañía o sociedad es una entidad jurídica y es tratada por la ley como si fuera una persona. No obstante, debe administrarse de acuerdo con la reglamentación establecida en la Ley de Sociedades o Leyes Comerciales de cada país. Existe una variedad de formas de sociedades pero a nuestros fines hay solamente dos que importan para este trabajo, que son: *compañía (o sociedad) limitada por garantía (company limited by guaranty)* y *compañía (o sociedad) limitada por acciones (company limited by shares)*.

Formar una compañía es más complicado que otras formas de asociación y registro, tales como la mera asociación, la sociedad colectiva, la cooperativa o el fideicomiso. Es preciso preparar dos documentos detallados respecto de su gobierno con anterioridad a la constitución: acta o documento de constitución (*Memorandum of Association*) y estatutos (*Articles of Association*). Además hay una serie de formularios que la autoridad de registro – el Registrador de sociedades o equivalente- requiere presentar junto con los documentos de administración de la sociedad, Se requiere por lo general asesoramiento jurídico de un abogado especializado en derecho comercial. Así, en muchos países el costo de constituir una sociedad anónima es muy alto, en comparación con el de formar una cooperativa a una sociedad colectiva.

El *Memorandum of Association* describe los fines principales de la sociedad y cómo han de lograrse. El documento deberá contener la siguiente información:

Compañía (o sociedad) limitada por garantía	Compañía (o sociedad) limitada por acciones
Nombre de la compañía o sociedad	Nombre de la compañía o sociedad
País de registro y ubicación de las oficinas de la compañía	País de registro y ubicación de las oficinas de la compañía
Objeto u objetos de la compañía	Objeto u objetos de la compañía
Facultades que tiene para lograr sus fines	Facultades que tiene para lograr sus fines
Manifestación de la responsabilidad limitada de sus socios	Manifestación de la responsabilidad limitada de sus accionistas
Manifestación del monto de la garantía de cada socio	
	Monto del capital accionario
	Forma en que el capital está dividido en acciones
Manifestación sobre la enajenación de las acciones a un tipo de organización semejante en caso de liquidación	Manifestación sobre la enajenación de las acciones a los accionistas en caso de liquidación

Los *Articles of Association* describen la forma en que se realizarán las operaciones internas, y deben contener la siguiente información:

Compañía limitada por garantía	Compañía limitada por acciones
Requisitos para asociarse	Requisitos para asociarse
Derechos y facultades de los directores y miembros (inclusive los garantes)	Derechos y facultades de directores y miembros
Forma de convocar asambleas	Forma de convocar asambleas
Disposiciones sobre el voto	Disposiciones sobre el voto
Libros de cuentas y procedimientos de auditoría	Libros de cuentas y procedimientos de auditoría
	Emisión de nuevas acciones
	Restricciones de la transferencia de acciones

Del examen de estos cuadros resulta evidente que la principal diferencia entre ambos modelos es que en uno se da un sistema de acciones, mientras que en el otro no ocurre así. En el de propiedad de acciones, la fuerza radica en los accionistas, que controlan la sociedad sobre la base del número de acciones que cada uno compra y posee. Los derechos de voto son inherentes a las acciones y quienes poseen el mayor número de las mismas toman las decisiones. Además, los accionistas pueden en cualquier momento que se decida, liquidar la compañía y dividir entre ellos el activo remanente una vez que hayan sido abonadas todas las deudas pendientes.

El otro modelo es el de la *sociedad limitada por garantía*, en la que no hay acciones sino socios solamente, con iguales derechos de voto e igual responsabilidad por cualquier pasivo. Ésta es la forma democrática de sociedad que no distribuye utilidades, y es la más utilizada por las organizaciones constituidas sobre la base de sus socios. A causa de las principales características de este tipo social -sin capital accionario, con la responsabilidad de los socios generalmente fijada en una suma nominal (p. ej., 1 libra inglesa o 2 dólares estadounidenses), sin distribución de utilidades a los socios individuales- el criterio operativo es el del *beneficio público o comunitario* más que el de la ganancia financiera individual. No obstante, si los socios deciden liquidar la sociedad una vez que estén pagas todas las deudas pendientes, el criterio del *beneficio público comunitario* les prohíbe dividir el activo remanente entre los mismos, y deben o bien transferirlo a otra organización que tampoco distribuya utilidades o permitir que el Fiduciario Público oficial tome la decisión. En años recientes dos tipos de organización societaria han hecho un uso significativo de estas formas de constitución social: asociaciones y empresas comunitarias.

En varios países muchas asociaciones se han valido de esta forma jurídica tanto para reducir la exposición de sus miembros y del comité de administración a riesgos y responsabilidades no cubiertos, como para aportar mayor seguridad a sus activos -tierras, edificios e inversiones-, mientras que en otras situaciones muchas organizaciones de defensa de sociedades civiles, de investigación y campaña han optado por utilizar esta forma de sociedad como medio de obtener protección del sector privado contra la creciente intrusión del gobierno debida a una mayor reglamentación proactiva en virtud de leyes revisadas de asociaciones civiles. Además, por el hecho de que muchas ONG en desarrollo han vuelto su atención hacia las estrategias de ganancia de ingresos que requiere la aplicación de enfoques comerciales tales como la contratación, el establecimiento de cargas para el usuario, operaciones de crédito y préstamo, comercialización con fines primarios, etc., esta forma de compañía ha ganado importancia debido a sus realizadas características comerciales y jurídicas.

Por otro lado, la forma de compañía o sociedad comunitaria en la que los socios unen sus energías y capacidades para crear una sociedad como medio de atraer y retener beneficios localmente se ha multiplicado (Boyd, 2003). Las sociedades usualmente adoptan una forma de estas tres: una comunidad geográfica (es decir, los que viven en un lugar o vecindario en particular), una comunidad de intereses (es decir, pequeños granjeros, jóvenes desempleados, mujeres, etc.) y una comunidad intencional (es decir, los que tienen una finalidad basada en la fe u otro vínculo común). Las sociedades comunitarias comenzaron a surgir en la década de los 70 como forma de atender la "*dimensión local*" en tareas de regeneración con base en la zona en proyectos de urbanización del sector público y en frágiles y remotas comunidades rurales de Escocia y Estados Unidos. Con anterioridad al surgimiento de este modelo las formas cooperativas -condominio y copropiedad- eran las formas comerciales más utilizadas para quienes buscaban en forma conjunta comerciar, producir o aportar servicios a sus socios.

En años recientes el modelo de sociedad comunitaria ha comenzado a popularizarse en países en desarrollo. Particularmente en situaciones donde los medios de vida y las intervenciones locales para el desarrollo económico han procurado cada vez más intentar centrarse en enfoques económicos para la producción en pequeña escala, la entrega de servicios, las micro y pequeñas sociedades y las operaciones de crédito y préstamo. (Harper & Roy, 2000).

¿Qué es una sociedad colectiva?

El término inglés “*partnership*” (sociedad colectiva) integra desde época reciente el vocabulario de la elaboración de políticas públicas así como el de la industria del desarrollo. Utilizado en este contexto ha venido a significar “*trabajo conjunto*”, “*valor agregado*”, “*costos compartidos*” u otras formas de actividades o riesgos compartidos entre un número de organizaciones diferentes a fin de concretar un grupo de propósitos y objetivos establecidos de común acuerdo. Dos de los ejemplos más corrientemente citados de este tipo de acuerdo colectivo son las sociedades colectivas públicas-privadas (*public-private partnerships*) y las sociedades compañía-comunidad (*company-community partnerships*). La relación formal entre las diferentes organizaciones está por lo general explicada en un Memorandum de Entendimiento (*Memorandum of Understanding - MoU*) o un Convenio de Sociedad Colectiva (*Partnership Agreement*). (Wilson & Charlton, 1997).

En este informe el término se aplica en su significado más tradicional y limitado: “*una sociedad comercial normalmente integrada por 2 a 20 personas que comercian juntas como una sociedad, compartiendo sus ganancias*”. Así como comparten las ganancias, cada integrante comparte una responsabilidad ilimitada por todas las deudas y obligaciones de la sociedad. Esto significa que si algún socio incurriera en incumplimiento o se fugara, los demás socios serán los responsables de pagar la deuda.

En muchos países pueden formarse sociedades colectivas con un mínimo de formalidades legales, y por lo general, mediante un proceso directo y no caro de registro. Por ejemplo, la mayoría de las ex-colonias británicas hacen uso de una adaptación de la Ley de Sociedades inglesa de 1890, que requiere la preparación de un simple acuerdo o contrato de sociedad. Dicho acuerdo deberá incluir lo siguiente:

- El monto de capital a aportarse por cada socio y si ha de pagarse interés o no sobre el mismo;
- El prorrateo de utilidades y pérdidas, activo y pasivo entre los socios;
- Los libros de contabilidad adecuados que deberán llevarse y que serán auditados por lo menos una vez al año (tales cuentas, cuando son firmadas por los socios, son legalmente obligatorias),
- La cantidad que a un socio puede permitírsele retirar del negocio (generalmente especificada por períodos mensuales, trimestrales u otros que se especifiquen);
- De qué manera debe tasarse la cuota parte que los socios tienen en el negocio si desean retirarse de la sociedad;
- La forma de admitir nuevos socios;
- La forma de evaluar la cuota parte de un socio si éste se retira o fallece;
- Por cuánto tiempo debe actuar la sociedad y en qué condiciones puede cesar su giro;
- Si todos los socios tienen igual derecho a voto;
- Quién firma los documentos oficiales bancarios, financieros, jurídicos y de otra naturaleza;
- Qué seguros deben disponerse para la sociedad;
- Qué debe establecerse, si es que se establece algo, respecto de vacaciones, seguro y pensiones para los socios individuales;
- Qué ocurre si caen enfermos los socios; y
- Qué ocurre si un socio se va y desea entrar en competencia con la sociedad.

PARTE 4 - Elegir entre las diferentes opciones

En esta parte se proporciona alguna orientación general y consejos para ayudar al lector a limitar mejor las opciones legales. Esto se hace mediante la revisión de los principales rasgos característicos de las *asociaciones, fideicomisos públicos y de beneficencia, sociedades colectivas, compañías y cooperativas*, y examinando sus principales ventajas y desventajas. Para contribuir mejor al proceso de limitar las opciones, un grupo de preguntas de orientación y una tabla de comparación de las principales características de organización permite una evaluación de la “*mejor opción*” respecto de la estructura jurídica con los objetivos de desarrollo a cumplirse. No obstante, no hay “*correspondencias exactas*” entre los objetivos primarios, la gobernanza y propiedad y la gama de opciones legales. Deberán ocurrir ajustes y compromisos que permitan llegar a juzgar cuáles son las “*mejores soluciones*.”

Grupo informal

Ventajas

A menudo cuando los recursos y el activo son pequeños, muchas organizaciones o grupos informales se las arreglan para funcionar bastante eficazmente sobre la base de una sencilla constitución y/o un conjunto de acuerdos verbales reforzados por un alto nivel de confianza recíproca entre los socios. Crear y aplicar una constitución escrita simple puede a menudo ser para muchas personas en situación de pobreza un proceso de empoderamiento. Es a veces su primera introducción al mundo formal de la tecnología escrita y un modo de operar basado en actos formales y orientados, opuestos a la oralidad (memoria, atención y habla), en que los actos espontáneos y ad hoc tienden a predominar.

La constitución de organizaciones sencillas requiere lo siguiente:

- Nombre de la organización;
- Localización geográfica de la organización y de sus oficinas (si hubiere);
- Objetivos primarios de la organización;
- Facultades:
 - (a) procurar, recibir y reunir fondos, subsidios, donaciones y suscripciones en dinero o en especie;
 - (b) recibir pagos para cubrir los costos de las actividades de desarrollo;
 - (c) emplear personal y voluntarios para desempeñar las funciones de la organización;
 - y
 - (d) otorgar subsidios, préstamos, adjudicaciones y pagos a individuos y organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.
- Asociados (membresía) (*límites superiores y categorías de socios o miembros - plenos o asociados*)
- Consejo Directivo o de administración (*titulares de los cargos – presidente, secretario y tesorero – y cómo se designan*)
- Asamblea General de Socios (*frecuencia y derechos de voto*)
- Asuntos financieros:
 - (a) cómo llevar libros de contabilidad y otros registros (existencias, equipo, etc.); y
 - (b) auditoría contable y procedimientos de inventario.
- Modificaciones a la constitución (*forma o tipo y número de votos requeridos para aprobar cambios*).
- Liquidación de la organización.

Sin embargo, cuando una organización o grupo está recibiendo, invirtiendo y desembolsando sumas significativas de dinero y posee o se propone adquirir tierras y bienes precisará basarse en terreno legal más firme.

Asociación

Ventajas

La forma jurídica de la asociación según se esquematiza en la Parte 3 es susceptible de incluir una amplia gama de tipos de organización de sociedades civiles. Puede asimismo emprender una vasta gama de funciones, tales como recibir, invertir y desembolsar cantidades significativas de dinero y poseer activos tales como tierras y bienes. Y si lo prefiere, puede tratar algún tipo de estrategia de ingresos limitados de los cuales pueda derivar beneficio, pero los mismos deben ser reinvertidos para el logro de sus objetivos.

Desventajas

Hay, no obstante, un número de claras desventajas en esta forma jurídica. En primer lugar, no es una entidad comercial, de producción o de giro plenamente desarrollada y por ende no puede aplicar un modelo de negocio o sociedad como medio de lograr tanto sus objetivos como de desarrollar sus operaciones. Es ante todo y por sobre todo una organización representativa, creada para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus miembros. En segundo lugar, la protección que se proporciona a los titulares de los cargos en lo referido a riesgo de responsabilidad es sumamente limitada en comparación con la de un ente tal como una sociedad anónima o cooperativa. En tercer lugar, como la asociación no es una sociedad anónima no se la considera persona jurídica y no puede acudir a los tribunales y demandar o ser demandada por derecho propio. Toda acción judicial debe ser formulada o bien sobre una base individual o por un grupo de individuos. En cuarto lugar, como las asociaciones se reconocen en muchos estados como cumpliendo algún tipo de "finalidad de beneficio público", tal como cumplir objetivos de beneficencia y filantrópicos, en general están exentas de un grupo de impuestos locales tales como el de operaciones comerciales, IVA y derechos de importación.⁸ Sin embargo, si las autoridades fiscales entienden que la asociación opera como sociedad comercial, estos privilegios fiscales le serán quitados y la asociación hallará que el Registrador de Sociedades, o su equivalente puede darla de baja del registro.

Dadas estas limitaciones, y la forma en que tanto los miembros de la asociación y el activo de la misma quedan expuestos cuando se llevan a cabo contratos y operaciones comerciales, esta forma jurídica no es una opción prudente si están en juego importantes sumas de dinero y activos.

Fideicomisos públicos y de beneficencia

Ventajas

El fideicomiso público o de beneficencia, o con fines benéficos, es un medio de dar a una organización mayor estabilidad, continuidad y facultades claramente definidas por escrito con referencia a asuntos financieros y otros atinentes a la propiedad de los activos. No ofrece complicaciones establecer una estructura así, ni es tampoco limitante o caro como

⁸ Los fines de beneficencia reconocidos incluyen: mitigación de la pobreza, promoción de la educación, fomento de la religión; y utilidad pública en general (salud, servicios públicos, medio ambiente y alivio al sufrimiento). Los fines filantrópicos incluyen: arte y cultura, medio ambiente, investigación médica, cuidado de animales, etc.

una compañía limitada por garantía o cooperativa de propiedad común, pero un fideicomiso sí tiene desventajas.

Desventajas

En primer lugar, no es un modelo comercial y normalmente se establece con fines de beneficencia y filantrópicos. En segundo lugar, no es una organización democrática y controlada por los miembros: los fiduciarios, una vez designados, tienen un mandato virtualmente permanente y normalmente nombran a sus sucesores. Esto puede cambiarse, pero requiere el empleo de un acuerdo secundario, lo cual agrega más complejidad a la administración del fideicomiso. Además, los fiduciarios son exclusivamente responsables por los bienes (Bienes del Fideicomiso) que se les confían. No obstante, los fiduciarios deben actuar en forma responsable y ejercer el debido cuidado en la administración del fideicomiso y de sus bienes. Además, los bienes del fideicomiso son indivisibles y no pueden dividirse y repartirse entre los fiduciarios ni ninguna otra persona.

En tercer lugar, en muchos países los fideicomisos son restringidos en cuanto a la medida en la cual pueden dedicarse a actividades comerciales con fines de lucro. En algunos países se les permite realizar lo que se llama *comercio con fines primarios*. Por ejemplo, si el fideicomiso se ha establecido para aportar crédito a empresarios privados y utilizar parte de las ganancias derivadas de tales inversiones para ayudar a huérfanos y niños desprotegidos, los fiduciarios no tienen libertad para salirse de ello y empezar a dedicarse a diferentes formas de la actividad comercial. Un fideicomiso debe operar dentro de los límites establecidos y a menudo estrictamente definidas finalidades primarias. Éstas se especifican en la Escritura de Fideicomiso, a la que debe ceñirse, porque de lo contrario corre el riesgo de perder su condición fiscal especial de ente de beneficencia que le ha sido otorgada por las autoridades impositivas. Si ocurren incumplimientos más serios, el fideicomiso puede ser anulado por el Registrador de Fideicomisos o su equivalente. En cuarto lugar, un fideicomiso tiene existencia separada de la organización o de las personas que lo establecen, y puede continuar en funciones indefinidamente o hasta su liquidación, y cualesquiera bienes remanentes se transfieren a una entidad semejante o filantrópica o al Fiduciario Público del Estado.

En muchos países extender hacer una escritura de fideicomiso puede ser complicado porque a menudo no hay *modelos* estándar disponibles de Escrituras de Fideicomiso en comparación con los de sociedades colectivas, anónimas, cooperativas y sociedades, para las cuales hay frecuentemente muchos documentos *modelo*. Además, en muchos países el uso de este tipo de instrumento jurídico se ha limitado por lo general a los ciudadanos pudientes, instituciones oficiales y donantes de ayuda de ultramar, de modo que puede haber muchas limitaciones acerca de qué estatus social debe tener el individuo (propietario de bienes con título) o la organización para poder desempeñar el cargo de fiduciario. En esta situación los designados son por lo general personas de ingresos medios y profesionales tales como abogados, contadores, banqueros y altos funcionarios de gobierno, funcionarios de asistencia, etc.

Si elige esta opción, contrate a un asesor jurídico experto en la materia, con experiencia en la redacción y registro de fideicomisos. Además, tome nota de que en algunos países determinadas organizaciones que incluyen el vocablo "Trust" (fideicomiso) en su denominación comercial pueden de hecho no ser fideicomisos legales, sino que pueden estar constituidos de conformidad con otras disposiciones, tales como la Ley de Sociedades, etc., o quizás aun establecerse, mediante una Escritura de Fideicomiso aprobada en la legislatura del país.

Cooperativa

Ventajas

Las cooperativas, junto con las sociedades colectivas, son dos de las formas más antiguas y más ampliamente utilizadas de entidades comerciales controladas por sus miembros.

El modelo de cooperativa en particular ha resultado ser sumamente adaptable y práctico, lo cual permite que se aplique a una amplia gama de situaciones económicas y humanas. Las cooperativas están en actividad en todas las esferas de la vida económica: *suministros y comercialización agrícolas, banca, seguro y crédito; pesca; forestación; atención de la salud; vivienda; producción industrial; producción de ganado; compañías de servicios públicos: electricidad, agua corriente y telecomunicaciones; refinería de petróleo, y tiendas o negocios y operaciones minoristas.*

Recientemente el movimiento internacional de las cooperativas y sus instituciones de apoyo han comenzado a reafirmar sus principios subyacentes e identidad como sociedades controladas por sus miembros. (Ver *ICA Statement of Cooperative Identity*, p. 22). Esta reformulación y nueva expresión de los valores de la cooperativa provee a todas las formas de sociedad controlada por sus socios un grupo común y fácilmente comprensible de principios de organización para establecer y administrar sociedades democráticas.

En muchos países el establecimiento de una cooperativa primaria es tarea relativamente sencilla y de poco costo debido a la existencia de estatutos *modelo*, apoyo técnico de los servicios de extensión de las cooperativas y apoyo de estructuras accesorias a las cooperativas (por ej., sindicatos de cooperativas). Además, el hecho de operar y dirigir una cooperativa de pequeña a mediana no ofrece demasiadas complicaciones siempre que sus miembros posean una capacitación y educación regular al efecto. Además, en muchos países las cooperativas se benefician de un número de incentivos y medidas especiales del gobierno. Las cooperativas por lo general abonan impuestos a tasas levemente menores que las sociedades controladas por los inversionistas, planta y equipo pueden depreciarse al cabo de algunos años y en algunos sectores, tales como el referente al manejo de cosechas de productos hay planes especiales garantía para créditos a la exportación.

Desventajas

El término *cooperativa* en muchos países y para muchas personas y organizaciones se vincula a formas de participación dirigida por el estado y a otras impresiones negativas. Pueden hallarse impresiones semejantes en algunas agencias de desarrollo internacional, en particular las Instituciones Financieras Internacionales, donde las cooperativas están caracterizadas como *un desarrollo al viejo estilo y así una forma de la sociedad estatal dependiente*. No obstante, en muchos países ha resultado difícil crear mercados adecuados y que funcionen, especialmente como resultado de la liberalización económica, la desregulación y la privatización. Para las secciones más débiles de muchas sociedades acceder al mercado sobre una base individual resulta sumamente difícil. Así, la forma de cooperativa en que los individuos aúnan sus limitados recursos para realizar esfuerzos comerciales en común, tiene un potencial significativo, aunque actualmente opera bajo una variedad de otros nombres: *asociación de productores rurales, sociedad propiedad de los empleados, grupo generador de ingresos de la mujer, grupo económico de la juventud, negocio controlado por granjeros, etc.*

Las cooperativas, como las compañías, enfrentan problemas respecto de temas gobernanza organizativa, forma de llevar registros financieros, “*know-how*” comercial, búsqueda de mercados para sus productos y desarrollo de los mismos. Sin embargo, la forma de cooperativa es en cierto sentido una estructura organizativa y legal más fácil de manejar que la forma de sociedad anónima. En la mayoría de los países las leyes sobre cooperativas incluyen estatutos *modelo* para constituir cooperativas individuales, disponibles por lo general en las principales lenguas del país. Además, los servicios de extensión de las

cooperativas que actúan a nivel local o regional pueden aportar orientaciones, inspección, auditoría y otros tipos de servicios de apoyo.

No obstante, en algunos países donde las leyes y políticas de cooperativas no han sido plenamente reformadas de acuerdo con la *Recomendación sobre la Promoción de cooperativas de la OIT* (OIT-R193,2002), hay todavía considerable campo para la intervención oficial en los asuntos internos de las cooperativas individuales. Donde no ha habido reforma, el Ministro de gobierno a cargo de las cooperativas y el Registrador de Cooperativas (o su equivalente) han tenido a menudo una amplia gama de poderes para intervenir. Por ejemplo pueden amalgamar, dividir y anular cooperativas, modificar resoluciones aprobadas por los socios, instruir acerca de inversiones, emitir directivas a las cooperativas e intervenir en los conflictos internos (Bibby & Shaw, 2005). Estas facultades son mucho más amplias que las disponibles al Ministro a cargo de reglamentar las compañías.

Compañía o sociedad limitada por acciones

Ventajas

La **sociedad limitada por acciones** es una de las formas más comunes de modelo de sociedad comercial. Es ampliamente utilizada por una variedad de sociedades de variable tamaño. El modelo tiene gran aceptación porque su estructura jurídica es muy permisible y completa, permitiendo realizar una amplia gama de actividades comerciales y económicas.

Hay un número de ventajas en particular al establecer una compañía por acciones. La responsabilidad de la compañía le corresponde a ella solamente, y los socios o accionistas normalmente sólo están expuestos a perder el capital que han invertido en la compra de acciones de la entidad. En algunos países existen ventajas fiscales, particularmente en lo relativo al impuesto a las sociedades anónimas, cuando se retienen las utilidades por la compañía y se reinvierten para expandir los negocios. Por ejemplo, la inversión en planta y equipo generalmente es tratada de forma que puede ser usada para reducir el monto de impuestos pagos por la sociedad durante varios años. Asimismo, el impuesto sobre las ganancias de la compañía por debajo de cierto monto se calcula a tasas menores. Además, las compañías tienen mayor flexibilidad y capacidad para obtener financiación puesto que los prestamistas pueden participar en la compañía mediante las garantías de los directores o teniendo garantizado cualquier préstamo contra el capital accionario de la compañía. Por último, la propiedad de la compañía puede ampliarse o transferirse más fácilmente dada la flexibilidad de la estructura accionaria, ya sea por venta o transferencia (Clayton, 1991, BDO, 1990).

Desventajas

Sin embargo, se precisa tener mucho cuidado al decidir constituir una compañía por acciones como vehículo de desarrollo económico local controlado por los miembros, porque aunque una compañía por acciones goza de considerable flexibilidad, su administración jurídica y financiera puede resultar sumamente compleja. Un obstáculo mayor respecto del modelo es la forma en que se tienen y poseen las acciones y demás activos de la compañía (BDO, 1990),

En este modelo los accionistas individuales y los directores están en libertad de enajenar sus acciones y el activo de la compañía si lo entienden adecuado. Se hace esto dejando la decisión sobre la distribución del activo a los accionistas y al directorio. Uno de los mayores peligros es que esta estructura accionaria puede rápidamente caer en manos de socios y directores inescrupulosos que en connivencia obtengan el control tanto del Directorio como de la estructura accionaria de la compañía. Una vez en control, pueden instigar tanto la distribución del activo social entre ellos y sus compinches o realizar préstamos fraudulentos de la compañía que a la larga llevarán a ésta a la insolvencia y a la quiebra.

Para protegerse de estos perjuicios potenciales tales compañías requieren un alto nivel de pericia y especialización profesional para asegurar que los procedimientos y prácticas sean transparentes y se rinda cuenta de ellos a todos los socios accionistas. Aunque la reglamentación del gobierno a menudo requiere un grado significativo de publicidad, esto queda generalmente limitado al Registrador de Compañías (o su equivalente), donde el monitoreo y la verificación son a menudo reducidos al mínimo.

Debido a esto y a otras complejidades que implica la administración de una compañía por acciones, este modelo es muy raramente utilizado como estructura jurídica adecuada para constituir una sociedad controlada por sus miembros. El modelo de compañía preferido es el que no tiene fines de lucro, la *compañía limitada por garantía*.

Compañía limitada por garantía

Ventajas

Una *compañía limitada por garantía* posee muchas características similares a las de una ONG u organización comunitaria locales (p. ej., un ente de desarrollo económico local), respecto de:

- los fines generales de desarrollo,
- la propiedad local y control de los miembros,
- la forma de rendir cuentas, y
- el retorno de los beneficios sociales a la comunidad.

Sin embargo, existen diferencias significativas en la forma en que enfoca estos asuntos en cuanto a la necesidad de establecer una estructura corporativa que equilibre la toma de decisiones rentable, las finanzas, la eficiencia contable y fiscal con una administración sana para un crecimiento futuro y sostenible de la compañía y sus actividades (Boyd, 2003).

Estas características se resumen a continuación:

- Una compañía limitada por garantía posee responsabilidad limitada, es de propiedad de sus miembros, que son quienes la controlan, no tiene fines de lucro para éstos y opera sometida a la Ley de Compañías o equivalente.
- Una Sociedad Comunitaria registrada o Compañía de Interés Comunitario puede valerse de esta estructura para *adquirir bienes, planta y equipo; comerciar; emplear personal; obtener y proporcionar financiamiento; y actuar como compañía tenedora respecto de activos mayores de la comunidad (p. ej., tierras y bienes)*.
- Para convertirse en una compañía de interés comunitario legal y constituida sin fines de lucro requiere tener su Acta de Constitución y Estatutos (*Memorandum y Articles of Association*), que son documentos detallados, los cuales son examinados por el Registrador de Compañías o su equivalente, quien luego expide un Certificado de constitución (*Certificate of Incorporation*).
- Las tres cláusulas más importantes del Acta de Constitución y Estatutos se refieren a la **distribución de utilidades** (¿adónde van las ganancias?), **membresía** (¿quiénes pueden ser socios?), y **estructuras de gobernanza y administración** (¿qué órganos y tipo de estructura se adoptarán?)

Debido al extendido uso de las estructuras societarias hay una amplia gama de firmas profesionales privadas y de personas que pueden ofrecer servicios y asistencia en materia jurídica, financiera (incluyendo auditorías) y de apoyo administrativo. Sin embargo, se requiere proceder con cuidado y contratar profesionales adecuados que entiendan tanto los principios operativos de las compañías sin fines de lucro y la dinámica de los directorios voluntarios. Además, debido a la gran semejanza con las sociedades cooperativas, gran parte de la capacitación que ofrecen los Departamentos y Colegios Corporativos para

miembros y dirigentes, los directorios y empleados clave tales como tenedores de libros, contadores y gerentes es aplicable a las compañías de empresa comunitarias.

Desventajas

Esta forma de compañía presenta un número de limitaciones. La Ley de Compañías es compleja y otorga significativa responsabilidad y deberes a quienes son nombrados directores de compañía. La ley espera que tales personas sean tanto conocedoras como competentes en la conducción de una sociedad comercial. Los directores de compañías y Directorios voluntarios no pueden aducir en los tribunales que desconocían lo actuado por la Compañía. Por lo tanto, ser director, miembro o empleado de una compañía de sociedad comunitaria requiere los recursos y el tiempo necesarios para dedicar a la educación y capacitación en materia de gobernanza, aspectos jurídicos, reglamentación, planificación de los negocios y demás asuntos, de modo que la compañía sea administrada en forma responsable. Dadas éstas y otras exigencias en la conducción de una compañía, puede resultar a veces difícil hallar a las personas idóneas que quieran asumir el papel de directores voluntarios de compañía. Además, las compañías limitadas por garantía pueden enfrenar dificultades al querer reunir capital de inversión para financiar ya sea una ampliación de las actividades emprendidas o bien nuevas actividades. Esto es así porque la compañía no tiene una estructura de capital accionario y resulta así menos atrayente para los inversionistas que no pueden tener participación en el capital ni garantizar sus finanzas a través de la estructura de tipo accionario. Si la compañía necesita atraer capital necesita obtener préstamos bancarios o de instituciones de crédito, solicitar donaciones a sus miembros o procurar asistencia de una dependencia estatal o de un donante.

Para un examen más minucioso de las características y problemas referentes a la estructura y actividad de las Compañías de Interés Comunitario remitimos a los lectores a la publicación llamada "*Community Enterprise Companies*".⁹

Sociedad colectiva

Ventajas

Después del grupo informal, la **sociedad colectiva** es quizás la organización más simple en pequeña escala (2 a 20 personas) controlada por sus miembros que puede constituirse. Posee todas las características semejantes a un grupo informal pero también dos importantes ventajas, a saber: puede ser rentable y es susceptible de contrato.

Establecer y registrar una sociedad colectiva constituye en muchos países un procedimiento sencillo y no costoso, que en general puede efectuarse a nivel de gobierno de distrito a través de la autoridad expedidora de licencias comerciales, o su equivalente. Por lo general, todo lo que se exige es una copia del Contrato o Escritura de Sociedad, llenar uno o dos formularios sencillos y pagar módicos derechos de registro. Los requisitos de información al público son a menudo modestos respecto a las cuentas preparatorias y la tarea de llevar registros en comparación con lo que se exige a una sociedad anónima o cooperativa. Además, la auditoría de la contabilidad no la requiere la ley, a menos que los socios opten por hacerla.

Esta forma de modelo comercial tiene muchas ventajas cuando la confianza personal, el control y administración de los miembros son limitados. Es idealmente apta para emprender diferentes tipos de obras públicas mediante contratos comunitarios así como subcontratar trabajo de fuentes externas de grandes sociedades comerciales tales como sociedades de forestación, actividades agrícolas o fábricas o compañías procesadoras. Sin embargo, su uso en estas situaciones a menudo es categorizado laxamente por muchos trabajadores del

⁹ Community Enterprise Companies, G. Boyd, Caledonia Centre for Social Development, Febrero de 2003. Disponible en: <http://caledonia.org.uk/companies.com>

desarrollo como una *organización basada en la comunidad* (CBO) más que una sociedad controlada por sus socios.

Desventajas

Hay, sin embargo, un número de inconvenientes tales como el hecho de que cada socio es ilimitadamente responsable de las deudas y obligaciones de la sociedad. Obtener préstamos puede resultar más difícil que en el caso de las cooperativas o sociedades anónimas. En algunos países las disposiciones tributarias referentes a la retención de utilidades son a menudo apenas menos ventajosas que en el caso de las cooperativas. Además, como cada socio es individualmente responsable de su propio impuesto a la renta y sistema jubilatorio, esto puede, junto con la división de utilidades y demás asuntos, ocasionar disputas entre los socios.

Se requiere, por lo tanto, tener mucho cuidado al elegir socios y debe prestarse atención al preparar el Contrato de Sociedad para establecer métodos sencillos de tratar las diferencias antes de que conviertan en serias disputas. Cuando éstas ocurren, las sociedades colectivas, como los grupos informales, pueden desintegrarse rápidamente a menos que pueden recurrir a arbitraje independiente a cargo de dirigentes respetados cuya decisión las partes estén dispuestas a aceptar. Finalmente, la transferencia de la propiedad, digamos, a otros miembros de la familia, puede aparejar dificultades debido a los problemas inherentes al cálculo del valor de la participación de cada socio en la sociedad.

Oportunidades

No obstante, a pesar de estos y otros inconvenientes, las sociedades colectivas son un modelo valioso de sociedad para las personas en situación de pobreza debido a la facilidad con que los grupos informales pueden efectuar una transición a una organización jurídicamente más fuerte cuando sienten tal necesidad. Vista de este modo, la sociedad colectiva es una *estructura pre-cooperativa* útil, que permite desarrollarse a las personas en situación de pobreza y acrecentar su sociedad progresivamente dentro de un marco legal que pueden comprender y dominar fácilmente. Y si en el futuro las sociedades crecen y/o un número de sociedades colectivas en un lugar determinado se unen, pueden fácilmente transferirse a otra forma jurídica más alta, como cooperativas u otra forma de sociedad o compañía.

Guía de selección de estructura de organización

Preguntas de orientación	A: Estructura jurídica	B: Tipo de Organización	C: Estilo de administración	D: Propiedad
<p>Para cada pregunta haga un círculo a la letra (a, b, c o d) que tenga la respuesta más apropiada.</p> <p>P1: ¿Cuáles serán sus actividades primarias?</p> <p>a Atender un negocio, pequeña industria o brindar servicios comerciales</p> <p>b Ofrecer servicios no comerciales o subvencionados</p> <p>c Una combinación de a y b precedentes</p> <p>d Administrar bienes fiduciarios en representación de beneficiarios</p>	<p>A1: Compañía por acciones</p> <p>A2: Compañía limitada por garantía</p> <p>A3: Cooperativa</p> <p>A4: Sociedad colectiva</p> <p>A5: Asociación</p> <p>A6: Fideicomiso</p>	<p>B1: Empresa comunitaria</p> <p>B2: Cooperativa de propiedad conjunta</p> <p>B3: Cooperativa en propiedad común</p> <p>B4: Sociedad colectiva</p> <p>B5: Asociación representativa</p> <p>B6: Fideicomiso público o benéfico</p>	<p>C1: Colectiva</p> <p>C2: Administración democráticamente elegida</p> <p>C3: Fiduciarios designados</p>	<p>D1: Propiedad común</p> <p>D2: Copropiedad o propiedad por acciones</p> <p>D3: Propiedad beneficiaria o protegida</p>
<p>P2: ¿Quiénes podrán ser miembros?</p> <p>a Solamente empleados</p> <p>b Solamente usuarios de los servicios</p> <p>c La comunidad o algunos sectores de la misma, usen o no los servicios</p> <p>d Solo beneficiarios del fideicomiso, no los miembros</p>	<p>Procedimiento de análisis</p> <p>Suprima términos de las listas A a D precedentes de acuerdo con las instrucciones que siguen. Si Ud. termina solo con un término en cada lista, los términos remanentes indican el grupo más apropiado de acuerdos de organización. Si Ud. tiene más de un término en alguna lista, debe escoger. Si no le quedan términos en ninguna, Ud. necesitará reevaluar las preguntas y repetir el ejercicio.</p>			
<p>P3: ¿A quién se prestarán los servicios?</p> <p>a Solamente a miembros</p> <p>a A miembros y no miembros</p> <p>b A beneficiarios indicados</p> <p><i>Si Ud. marcó b o c en la P3, pase a la P5</i></p>	<p>Instrucciones (para cada pregunta siga las instrucciones para la respuesta marcada)</p>			
	<p>P1:</p> <p>(a) Suprima de la lista A5, 6 & B5, 6</p> <p>(b) Suprima de la lista A1, 4 & B2, 4</p> <p>(c) Suprima de la lista A1, & B2</p> <p>(d) Suprima de la lista A1 a 5 & B1 a 5</p>	<p>P2:</p> <p>(a) Suprima de la lista A1, 2, 5, 6 & B1, 3, 5, 6</p> <p>(b) Suprima de la lista A1, 6 & B2, 6</p> <p>(c) Suprima de la lista A1, 6 & B2, 6</p> <p>(d) Suprima de la lista D1, 2</p>	<p>P3:</p> <p>(a) Suprima de la lista A6 & B6</p> <p>(b) Suprima de la lista A6 & B6</p> <p>(c) Suprima de la lista A1 a 5 & B1 a 5</p>	
<p>P4: ¿Será solventada la organización enteramente o fundamentalmente por miembros que paguen sus bienes o servicios?</p> <p>a sí</p> <p>b no</p>	<p>P4:</p> <p>(a) Suprima de la lista A5, 6 & B5, 6</p> <p>(b) Suprima de la lista A1, 3, 4 & B1, 2, 3, 4</p>	<p>P5:</p> <p>(a) Suprima de la lista A1 a 5 & B1 a 5</p> <p>(b) Suprima de la lista A6 & B6</p>	<p>P6:</p> <p>(a) Suprima de la lista A2, 5, 6 & B1,3, 5, 6</p> <p>(b) Suprima de la lista A6 & B6</p> <p>(c) Suprima de la lista A2, 5, 6 & B1, 3, 5, 6</p>	
<p>P5: Si hay utilidades al final del ejercicio, ¿deben los miembros poder distribuir las entre sí o reinvertirlas en otras actividades?</p> <p>a no</p> <p>b sí</p> <p><i>Si marcó a en la P5, proceda a la P7</i></p>	<p>P7:</p> <p>(a) Suprima de la lista B1, 3, 5, 6 & D1, 3</p> <p>(b) Suprima de la lista B2, 4 & D2, 3</p>	<p>P8:</p> <p>(a) Suprima de la lista C2, 3</p> <p>(b) Suprima de la lista C1, 3</p> <p>(c) Suprima de la lista C1, 2</p>	<p>P9</p> <p>(a) Suprima de la lista A6 & B6</p> <p>(b) Suprima de la lista A4, 6 & B4, 6</p> <p>(c) Suprima de la lista A1 a 5 & B1 a 5</p>	
	<p>P10:</p> <p>(a) Suprima de la lista A1, 6 & B6</p> <p>(b) Suprima de la lista A2 a 5 & B1 a 5</p>	<p>Repita el ejercicio si fuese requerido, empleando una combinación diferente</p>		

Guía de selección de estructura de organización

Preguntas de orientación	A: Estructura jurídica	B: Tipo de organización	C: Estilo de administración	D: Propiedad
<p>Para cada pregunta haga un círculo a la letra (a, b, c o d) que tenga la respuesta más apropiada.</p> <p>P6: Después de decidir qué proporción de las utilidades ha de retenerse, ¿qué podrán hacer los socios con el remanente?</p> <p>a Compartirlo entre los miembros b Hacer una donación con fines sociales o benéficos c Ambas cosas</p>	<p>A1: Compañía por acciones A2: Compañía limitada por garantía A3: Cooperativa A4: Sociedad colectiva A5: Asociación A6: Fideicomiso</p>	<p>B1: Empresa comunitaria B2: Cooperativa de propiedad conjunta B3: Cooperativa en propiedad común B4: Sociedad colectiva B5: Asociación representativa B6: Fideicomiso público o benéfico</p>	<p>C1: Colectiva C2: Administración democráticamente elegida C3: Fiduciarios designados</p>	<p>D1: Propiedad común D2: Copropiedad o propiedad por acciones D3: Propiedad beneficiaria o protegida</p>
<p>P7: ¿Deberían poder los miembros liquidar la organización y repartir su activo entre sí?</p> <p>a sí b no</p>				
<p>P8: ¿Quién habrá de controlar la administración diaria de la organización?</p> <p>a Todos los miembros b Una comisión elegida por los miembros c Fiduciarios designados</p>				
<p>P9: ¿Cuál es el número máximo de miembros que se espera tenga la organización dentro de los próximos tres años?</p> <p>a Veinte o menos b Más de veinte c Ningún miembro</p>				
<p>P10: ¿Deberían tener todos los miembros iguales derechos de decisión?</p> <p>a Sí b No</p>				

Fuente: Esta tabla se basa en *Select-a-Structure*, Community Business Model Rules, ICOM, Leeds, 1988. La tabla ha sido adaptada y ampliada.

Comparación de las características principales de las organizaciones controladas por sus miembros

Característica principal	Asociación	Fideicomiso	Sociedad colectiva	Compañía limitada por acciones	Compañía limitada por garantía	Sociedad cooperativa
Orientación de las Naciones Unidas u otro organismo internacional mayor			OIT Creación de empleo en PYMEs – Recomendación 189 (1998)	OIT – Creación de empleo en PYMES Recomendación 189 (1998)		OIT – Promoción de cooperativas – Recomendación 193 (2002) ACI – Declaración sobre la Identidad Cooperativa (1995)
Marco legal	Ley de Sociedades - Ley de ONG, etc.	Ley de constitución de fideicomisos	Ley de Sociedades Colectivas	Ley de Sociedades	Ley de Sociedades	Ley de Cooperativas o similar
Tipo de Modelo	Modelo no comercial asociativo-representativo	Modelo no comercial – Benéfico-filantrópico	Modelo comercial	Modelo comercial	Modelo comercial	Modelo comercial
Instrumento rector	Constitución	Escritura o declaración de fideicomiso	Contrato social	Acta de Constitución y Estatutos	Acta de Constitución y Estatutos	Reglamento o Estatutos
Formación	5 o más personas, sin límite superior	3 personas o más	2 a 20 personas	5 a 50 personas	2 o más personas, sin límite máximo	2 o más personas, sin límite máximo
Objetivos	Promoción del interés de los miembros según lo indica la constitución	Especificados en escritura o declaración de fideicomiso Dos tipos de fideicomiso: con beneficiario específico o discrecional	Servir el interés económico y social de los socios	Cumplir actividad comercial o industrial a efectos de maximizar utilidades, según se indica en el Acta de Constitución	Realizar actividades económicas y sociales en beneficio de una comunidad definida, según se establece en su Acta de Constitución	Realizar actividades industriales, comerciales o de servicios para sus miembros y usuarios según se establece en su Reglamento o Estatutos
Propiedad	Miembros plenos	Fideicomitente/s, sin propietarios específicos sino beneficiarios	Socios	Accionistas, de los que el mayoritario obtiene la mayoría de los votos	No hay propietarios específicos sino beneficiarios	Miembros
Gerencia y administración	Comité Ejecutivo, por elección	Fiduciarios designados	Socios	Directorio elegido	Directorio o Junta de Fiduciarios, elegidos o designados	Comisión de Desarrollo Cooperativo/ Directorio elegida/o
Control del organismo y activos	Miembros y en algunos países Comisión Fiduciaria designada	Fiduciarios designados	Socios	Accionistas	Miembros o garantes	Miembros
Contabilidad y auditoría	A decisión de los miembros, pero en algunos países se requiere auditoría contable	A decisión de los fiduciarios, pero en algunos países se requiere auditoría contable	A decisión de los socios	Auditoría por auditor externo habilitado	Auditoría por auditor externo habilitado	Hay variedad de disposiciones: auditor interno, auditor externo habilitado, o auditor del Depto. o Ministerio de Cooperativas

Característica principal	Asociación	Fideicomiso	Sociedad colectiva	Compañía limitada por acciones	Compañía limitada por garantía	Sociedad Cooperativa
Control regulador	Registrador de sociedades / ONGs <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento anual • Auditoría contable En algunos países la nueva legislación prescribe mayor escrutinio o contralor oficial.	Registrador General o Fiscal General <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento anual Control mínimo	Registrador de Compañías Control mínimo	Registrador de Compañías <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento anual • Auditoría contable Control mínimo	Registrador de Compañías <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento anual • Auditoría contable Control mínimo	Registrador de cooperativas o similar <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento anual • Auditoría contable En algunos países muy estrictamente controlada por el Depto./ Ministerio de Cooperativas
Asambleas	Asamblea general anual	Los fiduciarios son quienes determinan, o lo indica la Escritura de Fideicomiso	Los socios son quienes determinan, o lo indica el Contrato de sociedad	Asamblea general anual de accionistas. Mínimo de 1 director. Asambleas anuales.	Asamblea general anual de miembros. Mínimo de 1 director. Asambleas anuales	Asamblea general y 1 ó 2 asambleas generales ordinarias por año
Rendición de cuentas	Miembros y Registrador de sociedades/ONGs	Registrador General o Fiscal General	Socios y Registrador de Compañías	Accionistas y Registrador de Compañías	Garantes y Registrador de Compañías	Socios y Registrador de Cooperativas
Inversión de fondos	Restringida	No restringida. Especificado en las Escrituras de Fideicomiso	No restringida	No restringida	No restringida	Restringida. Especificado en el Reglamento de Cooperativas o Estatutos
Rendimiento de la inversión	Administrado sin fines de lucro. Cualquier superávit debe aplicarse a promover los fines de la asociación	No se permite la distribución de excedentes a ninguna persona. Todo superávit se vuelca nuevamente en el fideicomiso para promover sus fines.	Distribuye utilidades de común acuerdo entre los socios	Distribuye sus utilidades como dividendo a sus accionistas según recomendación del Directorio.	No se pagan dividendos a ningún socio. Todos los excedentes (superávit) se vuelcan nuevamente en la Compañía para su ulterior desarrollo.	Cooperativas en copropiedad distribuyen excedentes como dividendo entre sus socios/usuarios por recomendación del Directorio. Las cooperativas de propiedad común en general no pueden distribuir excedentes, los cuales deben ser destinados a algún fin social o comunitario
Liquidación	El activo se transfiere al Fiduciario Público del Estado u otra entidad indicada	El activo se transfiere al Fiduciario Público del Estado.	El activo se divide entre los socios sobre la base del capital invertido en la sociedad.	Se divide el activo entre accionistas sobre la base de las acciones que poseen	El activo se transfiere al Fiduciario Público del Estado o a otra organización indicada que no posea fines de lucro, con fines semejantes.	En las cooperativas en propiedad conjunta el activo se divide entre los socios. En las cooperativas en propiedad común el activo se transfiere a un tipo similar de cooperativa.

Referencias

- Albee, A. & Gamage, N. (1996) *Our Money, Our Movement – Building a poor people's credit union*, IT Publications, Londres, pp6-28.
- Albee, A. & Boyd, G. (1997) *Doing it Differently – Networks of Community Development Agents*. Caledonia Centre for Social Development. Disponible en Internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/networks>
- BDO Binder Hamlyn Chartered Accountants, (1990) *Sole Trader, Partnership or Limited Company?* 2a edición, BDO Binder, Londres.
- Bibby, A. and Shaw, L. (2005) *Making a Difference – Cooperative Solutions to Global Poverty*, UK Cooperative College, Manchester.
- Birchall, J. (2003) *Rediscovering the cooperative advantage – Poverty reduction through self-help*, OIT, Ginebra.
- Birchall, J. (2004) *Cooperatives and the Millennium Development Goals*, OIT, Ginebra, p5.
- Boyd, G. (2003) *Community Enterprise Companies*, Caledonia Centre for Social Development. Disponible en Internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/companies.htm>
- Boyd, G. (2004) *Self-help Organisation Capacity Building – A Three Stage Model*, Caledonia Centre for Social Development. Disponible en Internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/sho-capacity.htm>
- Boyd, G. (2005) Organizational mechanisms that best serve the poor. Documento para discusión. Caledonia y IIED, Edimburgo, Reino Unido.
- Chomsky, N. (1999) *Profit over People – Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, Nueva York, Cap.3, pp65-87.
- Clayton, P. (1991) *Forming a Limited Company*, 2a edición, Kogan Page Business Action Guides, Londres.
- COOP Branch, (1988) *Cooperative Management and Administration*, 2a edición revisada, OIT, Ginebra.
- De Silva, G.V.S. (1988) *PIDA and its Vision of Development*, In Charles Abeysekera, eds. The Alternatives – Socialism or Barbarism: The Collected Writings of G.V.S De Silva, Social Scientists Association, Colombo, Sri Lanka, pp.287-300
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital – Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Bantam, Londres, Cap.4, pp.69-107.
- Fergusson, N. (2003) *Empire: How Britain Made the Modern World*, Penguin, Londres, pp.17-20.
- Handy, C. B. (1985) *Understanding Organisations*, 3a Edición, Penguin, Londres, pp. 171-172.

Harper, M. & Roy, A.K. (2000) *Cooperative Success – What Makes Group Enterprise Succeed*, ITDG Publications, Londres, pp.136-140.

ICA (1995) *Statement of Cooperative Identity*, Geneva. Disponible en Internet, <URL <http://www.caledonia.org.uk/coop-identity.htm>

ICOM. (1988) *Community Business Model Rules*, Leeds, Inglaterra.

OIT (1975) *Rural Workers Organisation Convention – C141*, Ginebra. Disponible en Internet, <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C141>

OIT (1989) *Indigenous and Tribal Populations Convention – C169*, Ginebra. Disponible en Internet <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C169>

OIT (1998) *Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation – R189*, Ginebra. Disponible en Internet <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R189>

OIT (2002) *Promotion of Cooperatives Recommendation – R193*, Ginebra. Disponible en Internet <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193>

Macqueen, D.J. (2004) *Associations of Small and Medium Forest Enterprise: An initial review of issues for local livelihoods and sustainability*, IIED, Edimburgo, pp6-9.

Munker, H. (editor), (2001) *Best Practice: Innovative approaches to cooperative solutions of housing problems of the poor*, (ICA Housing Cooperatives Habitat II plus 5), Marburg Consult, Marburg, Alemania, p4.

Oakley, P. et al (1991) *Projects with People – The practice of participation in rural development*, OIT, Ginebra, pp.186-204.

Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pretty, J.N, Guijt, I, Thompson, J. and Scoones. I. (1995) *Participatory Learning and Action – A Trainers Guide*, IIED Participatory Methodology Series, IIED, Londres.

Sachs, J. (2005) *Africa can Escape Poverty* – Jeffrey Sachs interview by Martin Wroe, Developments Magazine, Número 28, p.10.

Smith, S. (2004) *Promoting Cooperatives – A guide to ILO Recommendation 193*, Cooperative College, OIT e ICA, Manchester, RU

Stiefel, M & Wolfe, M. (1994) *A Voice for the Excluded – Popular Participation in Development: Utopia or Necessity?* Zed Press, Londres, pp.31-32 & 40-47.

Stiglitz, J.E. (2002) *Globalization and Its Discontents*, Penguin, Londres.

Tilakaratna, S. (1987) *The Animator in Participatory Rural Development – Concept and Practice*, OIT, Ginebra.

Tilakaratna, S. (1991) *Stimulation of Self-reliant Initiatives by Sensitised Agents*, In O. Fals-Borda and M. A. Rahman, Action and Knowledge – Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research, ITDG Publications, Londres, pp.135-145.

University of Strathclyde Library, *Small and Medium Sized Enterprises – Definitions*, [en línea] 2005 [citado 27/01/05] Disponible en Internet, <URL <http://www.lib.strath.ac.uk/busweb/guides/smedefine.htm>>

WCSDG. (2004) *A Fair Globalization – Creating Opportunities for All*, World Commission on the Social Dimensions of Globalization, OIT, Ginebra, pp.60-62.

Wilson, A. & Charlton, K. (1997) *Making Partnerships work: A practical guide for the public, private, voluntary and community sectors*, Joseph Rowntree Foundation, York, pp1-7.

Abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
Corp.	Corporación
Dept.	Departamento
EDF	Electricité de France
PRS	Documento para la Estrategia de la Reducción de la Pobreza
ICOM	Movimiento Industrial de Propiedad Común
IIED	International Institute for Environment and Development (Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo)
IVA	Impuesto al Valor Agregado
Ltd	Limitada
MoU	Memorandum de Entendimiento
CBO	Organización Comunitaria
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
Plc	Public Limited Company (sociedad anónima)
Pty	Privada
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RC	Recursos Comunes
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirido
WCSDG	World Commission on the Social Dimensions of Globalisation (Comisión Mundial sobre las Dimensiones Sociales de la Globalización)