

## Cooperativas y modelo de desarrollo: la experiencia quebequense<sup>1</sup>

Cooperatives and Development Model: the Quebec Experience

Marie-Claire MALO\*

### RESUMEN

La evolución del modelo quebequense de desarrollo ha dado lugar a representaciones-tipo que van de la Nación-Iglesia a la Nación-Inversionista, pasando por el Estado-Nación y la Nación-Empresa. Con este telón de fondo, el cooperativismo también ha cambiado de configuración. Hoy presenta dos componentes: por una parte, grandes instituciones cooperativas o mutualistas cuya estructura de gobernanza permanece colectiva, y por otra parte, pequeñas y medianas cooperativas cuyas formas tienden a adoptar una configuración en alianzas, como la cooperativa de solidaridad. El modelo colectivo de desarrollo ha permitido afirmar formas colectivas en relación con el Estado, el mercado y la sociedad civil. Esta llamado a seguirse transformando con la promoción por el Estado de las alianzas publicas-privadas. Si bien éstas hacen temer la privatización, también abren la vía a las alianzas publicas-cooperativas, que presentan la ventaja de combinar la propiedad colectiva de las empresas y la iniciativa privada en la tradición de la autoayuda y de la ayuda mutua.

**Palabras clave:** cooperativas, grupos cooperativos, modelo de desarrollo, Quebec.

### ABSTRACT

The evolution of the Quebec's development model has caused the emergence of different types of representations, from the Church-State to the Investment-State, not forgetting the Nation-State and the Enterprise-State. On this background, the co-operatives also have changed their configuration. Nowadays, it is based on two components: on the one hand, big co-operative or mutual institutions, whose governance structure remains collective; on the other hand, small and middle-size co-operatives that tend to adopt a partnership configuration, such as the solidarity co-operative. The collective development model has allowed the affirmation of different collective structures related to state, market and civil society. It will continue its transformation with the promotion by the State of the public-private partnerships. Though these partnerships may lead to privatization, they also open the way towards public-co-operative partnerships that present the advantage of combining collective property of enterprises with private initiative in the tradition of self-help and mutual-help.

**Key words:** co-operative, co-operative groups, development model, Quebec.

---

## Introducción

La evolución del modelo quebequense de desarrollo ha dado lugar a representaciones-tipo que van de la Nación-Iglesia a la Nación-Inversionista, pasando por el Estado-Nación y la Nación-Empresa. Con este telón de fondo, el cooperativismo también ha cambiado de configuración. Comprende un sector más antiguo, formado por algunos grandes grupos cooperativos, y un sector menos institucionalizado que incluye una gran variedad de pequeñas y medianas cooperativas (PMC), generalmente agrupadas en federaciones de reciente creación. El modelo de desarrollo basado en un enfoque colectivo, está llamado a transformarse aún con la promoción de las alianzas públicas-privadas. En este contexto, el movimiento cooperativo presenta una variedad de formas que merecen ser mejor conocidas para que pueda jugar un papel en las alianzas futuras.

El texto se propone analizar las evoluciones y la configuración actual, y se divide en dos partes. En la primera, se describen brevemente las figuras-tipo que ha presentado el modelo quebequense de desarrollo llegando hasta el período contemporáneo. En la segunda parte, la economía cooperativa es analizada a través de sus dos grandes componentes: los grupos cooperativos y las pequeñas y medianas cooperativas (PMC). En conclusión, se propone una figura de representación de los perímetros de solidaridad y de las formas colectivas-tipo.

### 1. La trayectoria colectiva de Quebec

La provincia de Quebec no es un Estado soberano, aunque un partido político, el Partido Quebequense (PQ), aspira a hacerla acceder al “concierto de las naciones”<sup>2</sup>. En Canadá, la provincia de Quebec constituye una sociedad distinta por su cultura, su idioma y sus instituciones<sup>3</sup>. A escala continental, en

---

<sup>2</sup> Expresión de Bernard Landry, ex-jefe del Partido Quebequense (PQ).

<sup>3</sup> Por ejemplo, está en vigor el Código Civil, de inspiración francesa, y no la Common Law, de inspiración anglo-sajona.

el océano anglófono de Norteamérica, la pequeña sociedad quebequense forma una isleta de 7 millones de habitantes, en su mayoría francófonos.

Cerca de la mitad de los Quebequenses viven en la gran aglomeración de Montreal, una metrópoli cada vez más multicultural porque allí se concentra la casi totalidad de los inmigrantes, los cuales son cada vez más numerosos. La otra mitad de la población reside en municipalidades de tamaño modesto, incluso muy pequeñas. El desarrollo de Québec, que sea urbano o rural, está abierto al mundo, como lo demuestra la actividad turística que se lleva a cabo en la totalidad de su territorio, y las exportaciones de sus productos, servicios y saber-hacer, incluso en el campo de las organizaciones colectivas, por medio de la cooperación internacional<sup>4</sup>.

Históricamente excluido del sistema de poder anglo-canadiense y de sus instituciones financieras, el pueblo quebequense ha aprendido a contar con sus propios medios, y ha creado empresas colectivas – cooperativas, mutuales y sociedades públicas. Se pueden distinguir cuatro fases, desde el punto de vista de la identidad del actor clave en la construcción del interés general: primero la *Nación-Iglesia*, luego el *Estado-Nación*, y más recientemente la *Nación-Empresa* y la *Nación-Inversionista* (cuadro 1).

- 1) Durante la primera mitad del siglo pasado, la élite católica dominó el régimen de gobernanza hasta el punto de constituir una *Nación-Iglesia*<sup>5</sup>. Las congregaciones religiosas, masculinas y femeninas, se encargaron de la educación, la salud y los servicios sociales (orfanatos, comedores populares, etc.). El clero y los notables parroquiales apoyaron la creación de mutuales, cooperativas agrícolas y cajas de ahorro y crédito constituidas según el modelo de la caja popular implementado por Alphonse Desjardins, inspirado en experiencias europeas. El desarrollo local se practicaba a escala de las parroquias, y los curas se volvieron promotores de la colonización de nuevos territorios

---

<sup>4</sup> Desarrollo Internacional Desjardins (DID) y la Sociedad Cooperativa de Desarrollo Internacional (SOCODÉVI) son las dos instituciones del movimiento cooperativo activas en este campo. El movimiento sindical, como la Confederación de Sindicatos Nacionales (CSN) y las organizaciones de su red, desarrollan también cada vez más esta actividad.

<sup>5</sup> Según la expresión del sociólogo Delmas Lévesque, profesor honorario, HEC Montréal.

**Cuadro 1**  
**La trayectoria de Quebec en el siglo XX**

| <b>Nación-Iglesia</b>                    | <b>Estado-Nación</b>  | <b>Nación-Empresa</b>  | <b>Nación-Inversionista</b>   |
|--|---|--|---|
| Doctrina social de la Iglesia Católica   | Revolución tranquila  | Quebec Inc.  | Inversionistas institucionales  |
| Desarrollo local parroquial              | Descolonización y laicización   | Fusiones y adquisiciones apoyadas por el Estado                        | Sociedades públicas financiarizadas, fondos de trabajadores, fondos regionales y locales              |
| Curas y notables Francófonos             | Infraestructuras sociales públicas (educación, salud)                     | Empresas quebequenses inscritas en la Bolsa                            | Capital de desarrollo con ventajas fiscales combinadas con regímenes registrados de ahorro-jubilación |
| Colecta del ahorro popular por las Cajas | Nacionalización (hidro-electricidad)                                      | Constitución de una clase de altos dirigentes de empresas quebequenses | Desarrollo del empleo   |
| Crédito productivo                       | Grandes empresas colectivas (sociedades públicas, mutuales, cooperativas) | Valorización del empresariado  | Desarrollo local  |

Fuente: M.-C. MALO, HEC Montréal, CRISES, 2004.

regionales<sup>6</sup>. La doctrina social de la Iglesia Católica, con su preocupación por el *bien común*, animaba a los dirigentes cooperativistas. A la educación en los valores morales cristianos se sumó un proyecto de nacionalismo económico. Así, las cajas populares abrieron la vía a la constitución de un capital financiero por y para los francófonos, mediante la colecta del ahorro popular incluso el más modesto. Y, antes de ser utilizado en el crédito al consumo, este ahorro alimentaba principalmente el crédito productivo, en particular el crédito agrícola, que recibía también un apoyo del Estado, favoreciendo así la inserción de las economías rurales en la economía de mercado, uniendo los campos y las ciudades en un mismo circuito económico, pero aún fuertemente doméstico, orientado hacia el mercado interno.

- 2) A principios de los años sesenta, Quebec emprende una “*Revolución Tranquila*”<sup>7</sup> de sus instituciones, un proceso de emancipación de los poderes clerical y federal, un movimiento de “descolonización”. Adopta

<sup>6</sup> El caso más famoso es el del Padre Labelle, que impulsó el proyecto de colonización de la región de las *Laurentides*, al norte de Montreal.

<sup>7</sup> Expresión consagrada en la historiografía para designar ese período de profundos cambios en las instituciones que tuvo lugar en la década de los sesenta (nota de la trad.).

el modelo del *Estado-Nación*, intervencionista y providencialista. El sector hidro-energético es nacionalizado. La educación y la salud adquieren un carácter de servicio universal, abierto a todos, gracias a los recursos de la *redistribución*. Esta se hace posible con el crecimiento económico de los “treinta gloriosos” (*grosso modo* 1950-1970) y el modelo fordista de reparto de los incrementos en la productividad. Se constituye una clase media al mismo tiempo que se elevan los niveles de educación, los salarios y el poder adquisitivo. A pesar del incremento general de las competencias, los francófonos permanecen excluidos de la propiedad, gobernanza y gestión de las empresas dominantes. El *leitmotiv* “Ser dueños de lo nuestro” (“*Maîtres chez nous*”) guiará luego a toda una generación de líderes socioeconómicos. Por su estrategia de crecimiento, que incluye numerosas adquisiciones, las mutuales y las cooperativas participan del movimiento de nacionalismo económico. Para compensar la ausencia de burguesía quebequense, el gobierno de Québec se hace empresario al crear sociedades públicas en varios sectores que van desde la explotación de los recursos naturales hasta su transformación, y los servicios.

- 3) Entre las sociedades públicas, algunas, como la Caja de Depósitos e Inversión de Quebec (CDPQ) y la Sociedad de Desarrollo Industrial (SDI), constituyen palancas financieras que permiten el nacimiento de grandes empresas capitalistas francófonas, mediante el apoyo a las fusiones de PyMEs y a las adquisiciones. Los años ochenta valoran el ámbito de los negocios, la gran empresa quebequense y el empresariado. En el modelo llamado *Québec Inc.*, la sociedad de capitales inscrita en la Bolsa se vuelve la figura dominante. Aún el acceso de las PyMEs es apoyado, a través del régimen de ahorro-acciones (“*Régime d’épargne action*”: RÉA). Sin embargo, a pesar de la apertura de su capital, incluso a sus trabajadores, como en el caso de la empresa *Cascades*, la gran empresa no cumplirá sus promesas frente al interés general. A nivel internacional, se ha podido constatar que varias de ellas se volvieron instrumentos de sus altos dirigentes, cuyas remuneraciones se consideran excesivas cuando la crisis del empleo alcanza las capas superiores de la clase media. Además, desde un punto de vista nacional, la apertura al capital abre la puerta al

---

control extranjero. Si bien algunas grandes empresas quebequenses mantendrán un control doméstico, muchas veces familiar, otras pasarán a manos de inversionistas extranjeros. Para que se inscriba la solidaridad en la gobernanza de las empresas, habrá que esperar la llegada de un nuevo actor en el capital de riesgo: el Fondo de Trabajadores.

- 4) Sin poder escapar a las fuerzas de la financiarización de la economía, Quebec, siempre en busca de afirmación nacional y responsabilidad social de la empresa, desarrolla a fines del siglo pasado un modelo original de participación financiera en el capital de las empresas, que podemos representar bajo la figura de la *Nación- Inversionista*. Un cambio de visión se opera. Los inversionistas institucionales que representan los intereses quebequenses ya no buscan el control a 100% de la propiedad, sino más bien una participación significativa. La participación que se busca es una participación estratégica, que se inscribe en un proyecto de transformación social ya que tiene como objetivo la conservación y la creación de empleos, y no sólo la rentabilidad de las inversiones. Así, el gobierno refuerza la especialización financiera de las sociedades públicas<sup>8</sup> y soporta fiscalmente la emergencia y el crecimiento de fondos de trabajadores, y, más recientemente, la creación del Fondo de Capital Regional y Cooperativo Desjardins, para las regiones cuya economía descansa en la explotación de recursos naturales, y para el desarrollo de cooperativas. Además, se suman una serie de fondos regionales, locales y especializados, entre los cuales un fondo de lucha contra la pobreza y un fondo de desarrollo de la economía social. El modelo de intervención de estos inversionistas colectivos es netamente socioeconómico de modo que el capital de riesgo se vuelve un capital de desarrollo. Si bien la racionalidad financiera no deja de estar presente, coexiste con la finalidad social de las inversiones. La combinación capital de desarrollo y capital social es valorizada.

El movimiento sindical contribuye ampliamente a este enfoque. El Fondo de Solidaridad-FTQ invierte en las empresas tradicionales pero

---

<sup>8</sup> Investissement Québec, Société générale de financement (SGF) y sus filiales, Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP) y sus filiales.

al mismo tiempo suscita una acción de educación económica de los trabajadores. El fondo *FondAction*- CSN para el desarrollo de la cooperación y el empleo focaliza su inversión en las empresas participativas y las empresas involucradas en el desarrollo sustentable. Apoya las empresas de economía social y solidaria, muchas veces en asociación con fondos especializados en este campo. Estos fondos de trabajadores existen gracias a regímenes registrados de ahorro-jubilación (“*Régimes enregistrés d’épargne-retraite*”- REER), que ofrecen ventajas fiscales. Así, el modelo logra combinar los intereses individuales, es decir el financiamiento de la jubilación personal, y el interés general de los quebequenses mediante la inversión en empresas con un objetivo de creación y conservación de empleos y servicios colectivos.

Este modelo quebequense de desarrollo, basado en la inversión de capital financiero, también tiene una orientación social. El desarrollo sustentable y la responsabilidad social adquieren importancia como lo demuestran las prácticas de finanzas socialmente responsables de los fondos de trabajadores y de las sociedades públicas, que actúan como socios financieros para la conservación y la creación de empleos. Los enfoques sectoriales siempre están presentes, pero el enfoque territorial es revalorizado con la creación de la red de Centros Locales de Desarrollo (CLD), en todo Quebec e incluso en Montreal, donde las Corporaciones de Desarrollo Económico Comunitario (CDEC) asumen generalmente esta función.

- 5) A principios del siglo XXI, se evidencia en Quebec un cuestionamiento del modelo de desarrollo colectivo. Según los criterios del *enfoque neoliberal*, este modelo es demasiado costoso para los contribuyentes, que estos sean personas naturales o empresas. Se desea un reequilibramiento, que pasa por una reingeniería del Estado y la alianza pública-privada (*Partenariat public-privé*- PPP). Se quiere dar al inversionista privado capitalista un lugar más importante en el capital de riesgo. Se incrementa el papel de los hombres de negocios y de los representantes políticos locales en la gobernanza del desarrollo local. Estos cambios traen inestabilidad en la configuración de las relaciones

---

entre actores sociales. Con el tiempo, la sociedad civil y sus movimientos – movimiento de mujeres, de solidaridad rural, de desarrollo económico comunitario, de economía social y solidaria, para nombrar sólo algunos, además del movimiento sindical y del movimiento cooperativo – han adquirido más peso en la relación con el Estado y el mercado, en particular por su presencia en el desarrollo local. El modelo de concertación, históricamente jerárquico y luego corporatista, se ha vuelto más horizontal y basado en alianzas, y social a la vez que económico. Así, la perspectiva de una reconfiguración radical del modelo de desarrollo de acuerdo con un enfoque neoliberal puro, provoca la movilización de los actores sociales, y en particular de los actores sindicales que se habían vuelto socios del Estado e incluso de las empresas a través de los fondos de trabajadores. Fundamentalmente, se trata de modelos de sociedad, y los ciudadanos lo manifiestan en las encuestas al privilegiar servicios públicos de calidad antes que disminuciones de los impuestos.

Sobre esta retrospectiva histórica, la organización cooperativa que participa en el modelo colectivo de desarrollo se encuentra también en tensión, de modo que la economía cooperativa comprende hoy dos grandes familias, la antigua y la nueva economía cooperativa. La representación de ambas en el seno del Consejo de la Cooperación de Quebec (CCQ), dinamiza la relación entre el sentido y el poder de las organizaciones cooperativas.

## **2. La configuración cooperativa de Quebec**

El Consejo de la Cooperación de Quebec (CCQ), institución que tiene casi cincuenta años, agrupa tanto a los antiguos movimientos cooperativos y mutualistas, hoy muy integrados y transformados en grupos que controlan filiales, como a los movimientos jóvenes con organismos federativos sectoriales poco institucionalizados.



### **2.1 Los grupos cooperativos y mutualistas**

La economía social quebequense es *antigua* si se consideran las mutuales y cooperativas creadas a principios del siglo pasado. Estas organizaciones centenarias, nacidas localmente en las parroquias católicas, se han vuelto grandes grupos cooperativos o mutualistas, con una creciente envergadura territorial, por su expansión fuera de Quebec, en otras provincias canadienses e incluso en otros países.

La *antigua economía social* financiera y agroalimentaria ha desarrollado una *estructura de gobernanza* original, compatible con la evolución del modelo de desarrollo financiarizado, ya que en ella también encontramos una forma de inversionista colectivo. Las mutuales de seguros, las cajas de ahorro y crédito y las cooperativas agrícolas han dado origen a la emergencia de *grupos cooperativos o mutualistas*. Por definición un grupo tiene filiales. Existen seis de estos grupos (ver cuadro 2) entre los miembros del Consejo de la Cooperación de Quebec (CCQ). Se puede representar cada grupo cooperativo, según una interpretación libre e independiente de las disposiciones jurídicas particulares a cada caso, como un conjunto de partes interesadas accionistas de filiales, y es la naturaleza de estos accionistas la que confiere al grupo su carácter cooperativo o mutualista. Entre los “accionistas de filiales” se encuentra o bien una mutual, o una cooperativa, o una federación de cooperativas. Dos grupos (SSQ y *Agropur*) se han abierto también a la participación de trabajadores inversionistas. Y uno de los cinco grupos (SSQ) presenta una gobernanza plural al asociar no solamente a usuarios mutualistas y empleados sino también a un fondo de trabajadores (cuadro 2).

Los grupos cooperativos y mutualistas hacen frente a la áspera competencia de conglomerados internacionales y su futuro en la gran familia de la economía social presenta para ellos un importante reto. A menudo se les considera más capitalistas que cooperativos. La concepción misma del grupo cooperativo se vuelve entonces un reto. ¿Qué son las filiales? Inspirándonos de la teoría económica desarrollada por François Albert Angers (1976), se les puede ver como *integraciones cooperativas* cuyas orientaciones estratégicas provienen de una planificación cooperativa desde abajo hacia arriba. ¿Qué es el grupo cooperativo? Siguiendo al economista

## Cuadro 2

### Estructura de gobernanza de los grupos cooperativos

| Institución   | Partes interesadas  |
|---|---|
| Mutual de los Funcionarios de Quebec (MFQ)<br>SSQ, Grupo financiero | Mutual de usuarios accionistas de filiales<br><br>Mutual de usuarios, empleados inversionistas y un fondo de trabajadores accionistas de filiales |
| Grupo <i>PROMUTUEL</i>  | Federación de mutuales accionistas de filiales  |
| DESJARDINS<br><i>Conjuguer avoirs et êtres</i>                      | Federación de cajas accionistas de filiales   |
| <i>Coopérative fédérée de Québec (La FÉDÉRÉE)</i>                   | Federación de cooperativas agrícolas (y trabajadores inversionistas) accionistas de filiales  |
| AGROPUR, cooperativa agroalimentaria                                | Cooperativa de productores lácteos (y trabajadores inversionistas) accionistas de filiales  |

Fuente: M.-C. MALO, HEC Montréal, CRISES, 2004.

Claude Vienney (1994), se puede concebir el grupo cooperativo como una combinación de grupos de personas y empresas, con una *obligación mutua igualitaria* esencial al mantenimiento de su identidad distinta. Dicho de otra manera, los grupos cooperativos y mutualistas deben encontrar los medios para reforzar la obligación asociativa (los grupos de personas) por sobre la empresa (los grupos de capitales) para mantener su pertenencia a la economía social.

Adoptar un proceso estratégico cooperativo requiere la participación de los miembros en la formulación de las orientaciones. A este respecto, *Agropur* ha desarrollado una dinámica integrada de relaciones con los miembros, que incluye la información, la consulta y la decisión. Animar la estructura asociativa de la cooperativa o de la mutual significa entonces promover la animación-mediación, un equilibrio entre la animación-integración (desde arriba hacia abajo solamente), y la animación-contestación (desde abajo hacia arriba). Si la animación-integración refuerza las políticas comunes del grupo cooperativo o mutualista, la animación-contestación es a veces necesaria para mantener el equilibrio social del grupo dominado por una racionalidad puramente instrumental. La racionalidad sustantiva se cultiva por la proximidad y ésta favorece la innovación social. Si los grupos cooperativos o mutualistas son dominados por una lógica puramente mercantil, sus componentes locales, cuando aún existen, favorecen la inscripción en las dinámicas no mercantiles. Así por ejemplo, algunas Cajas Desjardins se han

involucrado con asociaciones que obran con personas excluidas del mercado. Es el caso de la asociación entre la Caja Desjardins de Lévis, la primera caja popular, y la ACEF *Rive-Sud*, un organismo de defensa de derechos y de educación de los consumidores marginalizados, para ofrecer microcrédito a los usuarios en dificultades. Los organismos centrales de los grupos cooperativos y mutualistas tienen como desafío difundir en sus redes locales este enfoque de coparticipación. A diferencia del mecenazgo jerárquico, la coparticipación solidaria permite la construcción conjunta de la oferta y la demanda. Este enfoque es llevado a la práctica por la Caja de Economía Solidaria Desjardins de Quebec<sup>9</sup>, que se define como la acompañadora de los proyectos de los empresarios colectivos y sociales. Ella favorece los vínculos con la nueva economía social y solidaria. Estos vínculos contribuyen al reconocimiento mutuo de los diversos componentes del tercer sector, y a su reconocimiento como tercer sistema.

## ***2.2 Las generaciones de nuevas cooperativas***

Las *nuevas cooperativas* de los años setenta, aparecieron cuando el movimiento cooperativo más antiguo adoptaba de manera creciente un enfoque de desarrollo desde arriba, y prácticas inspiradas de la empresa privada capitalista. Estas nuevas cooperativas se presentaron como *alternativas*, ubicándose en las tendencias ecológica, comunitaria y autogestionaria, y combatían la tendencia “*coopitalista*” del movimiento cooperativo institucionalizado. Los centros de distribución alimentaria (*comptoirs alimentaires*) y los *clubes de consumo* estuvieron vinculados al movimiento de educación popular, mientras las *cooperativas de alimentación sana* eran promovidas por ecologistas que apoyaban también la agricultura biológica. En un periodo inflacionario, los nuevos movimientos de consumidores desarrollaron no sólo la información hacia el consumidor, en los supermercados *Cooprix*, sino también la autogestión por y para los usuarios, al promover pequeñas *cooperativas de contribución directa* –clubes, centros de distri-

---

<sup>9</sup> Nueva apelación de la Caja de Economía Desjardins de los Trabajadores y Trabajadoras (Quebec) (ver Vézina y Legrand, 2003; Malo y Tremblay, 2005).

bución y cooperativas de alimentos naturales– que funcionan con el trabajo voluntario de sus miembros. Sin embargo, estas nuevas fórmulas cooperativas en el sector de la distribución alimentaria tuvieron importantes limitaciones (pequeño tamaño relativo; agotamiento del voluntariado), que llevaron a la casi desaparición del sector cooperativo de consumo, ante la competencia de las grandes cadenas de supermercados, capaces no solamente de llevar a cabo y ganar guerras de precios, sino también de imitar las innovaciones introducidas por las cooperativas (informaciones a los consumidores, distribución a granel, introducción de nuevos productos naturales).

En el sector de la vivienda, sin embargo, la autogestión por los usuarios ha logrado perpetuarse. Las *cooperativas de vivienda alquilada*, en general siguen siendo administradas, gerenciadas y operadas totalmente por sus miembros voluntarios. Fomentan el carácter mixto de los usuarios, la variedad de estatus socio-profesionales y niveles socioeconómicos. La propiedad sobre los inmuebles es colectiva, y el alquiler cancelado por los socios tiende a ser más bajo que los precios del mercado. El Estado ha favorecido su emergencia a través de programas de financiamiento, pero también mediante el financiamiento de *grupos de recursos técnicos* (GRT) en vivienda, una fórmula que hacia finales de los años ochenta se replicará bajo la forma de las Cooperativas de Desarrollo Regional (CDR), en apoyo a la creación de cooperativas con un objetivo de creación de empleos.

Con la crisis del empleo, la autogestión por y para los trabajadores se ha vuelto pertinente tanto como la de los usuarios lo había sido durante el período de inflación y de crisis de los precios. Desde sus orígenes, el movimiento cooperativo quebequense ha estado constituido principalmente por cooperativas de usuarios, las cuales se ubican río arriba o río abajo de la empresa cooperativa, como proveedores o como clientes. Con la creación de *cooperativas de trabajo*, los miembros se encuentran dentro de la empresa. Desde el punto de vista de sus condiciones de emergencia, tres situaciones son posibles: relanzamiento de empresas, relevo, o creación *ex nihilo*. Esta última requerirá una enmienda a la *Ley sobre las cooperativas* para permitir la creación a partir de un mínimo de tres miembros, mientras la cooperativa de usuarios debía tener un mínimo de doce. El fracaso de la

recuperación de la empresa *Tricofil* por sus trabajadores, en los años setenta, hará resurgir el tema de los límites de la autogestión para el relanzamiento de empresas en crisis. Finalmente, la falta de relevo familiar en numerosas PyMEs lleva a pensar en la forma cooperativa como medio de asegurar la sobrevivencia de la empresa.

Además, un nuevo modelo de cooperación de trabajo ha surgido para favorecer la cogestión. Se trata de la *Cooperativa de Trabajadores Accionistas (CTA)*. La CTA es promovida por la red de *Cooperativas de Desarrollo Regional (CDR)*, una red autónoma de grupos de recursos técnicos apoyados por el Estado, pero que también satisfacen sus necesidades de financiamiento a partir del cobro de tarifas por sus servicios, y de una cotización a sus miembros (que son las organizaciones cooperativas de una región).

La existencia de un *sistema de apoyo* a la creación de cooperativas es una condición indispensable del desarrollo cooperativo. Conciernen tanto el apoyo técnico, como el apoyo financiero y el apoyo a la capitalización. Para ello se ha creado un Régimen de Inversión Cooperativa (RIC), mediante el cual los trabajadores son incentivados, a través de medidas fiscales, a invertir en una CTA, que a su vez invierte en la empresa que los emplea. La CTA funciona en alianza con la empresa en la cual invierte, y esta alianza es regulada por una convención de accionistas. La cooperativa de trabajadores accionistas favorece el encuentro de los intereses de los asalariados y del empleador, que es generalmente una pequeña o mediana empresa (PyME).

El régimen de inversión cooperativa (RIC) es disponible para los miembros y los asalariados de las cooperativas de productores y para los miembros de las cooperativas de trabajadores y de las cooperativas de trabajadores accionistas. Las cooperativas de trabajo muchas veces son PyMEs en nichos con baja intensidad de capital financiero, pero algunas, como las *cooperativas forestales*, requieren de capitales importantes para desarrollarse. Para ellas el RIC es indispensable. Estas cooperativas también deben enfrentar el reto de sus relaciones con sus trabajadores en una coyuntura de sindicalización.

La configuración en alianza ha tomado amplitud igualmente en el movimiento cooperativo de usuarios. Por ejemplo, las cooperativas estudiantiles, luego de un largo moratorio impuesto por el gobierno en relación a la creación de nuevas cooperativas de este tipo, luego del fracaso de su federación, han encontrado un segundo aliento bajo la forma de *cooperativas en el medio escolar* que agrupan a todos los actores presentes en el colegio o la universidad, y no sólo a los estudiantes. Además algunas, como la Coop HEC, se han constituido como socio exclusivo de la institución para el suministro de servicios comerciales en el seno del establecimiento. Este enfoque es fuente de inspiración para todo empleador (incluyendo las instituciones cooperativas y mutualistas) que desearían ofrecer servicios a los miembros de su personal.

Finalmente, la configuración en alianza se internaliza aún más con la enmienda a la *Ley sobre las cooperativas*, que permite crear *Cooperativas de Solidaridad*, cuya gobernanza implica varias partes interesadas: representantes de los usuarios, de los trabajadores y de los miembros de apoyo. Adoptaron la forma de Cooperativas de Solidaridad varias *cooperativas de servicios a domicilio*, nacidas para responder a las necesidades de una población que envejece, y al mismo tiempo generar empleos. Por otra parte, la cooperativa de solidaridad está llamada a ser no solamente multi-actores sino también multi-actividades cuando su papel es ofrecer servicios en lugares alejados de los grandes centros urbanos.

Las *cooperativas del Nuevo-Quebec*, región ubicada al extremo norte de la provincia, son organizaciones al servicio de las comunidades autóctonas, que operan desde hace mucho tiempo como cooperativas de servicios múltiples. Su federación abastece los almacenes cooperativos del Norte y se encarga de la comercialización de los productos de artesanía y de las obras de arte de los artistas autóctonos. Estas cooperativas ofrecen un modelo a las cooperativas de consumidores que desearían adoptar el modelo de actividades múltiples para permitir el acceso a servicios en regiones lejanas, a partir de *cooperativas de alimentación* o de *cooperativas funerarias*. Estos dos tipos de cooperativas son particularmente presentes allí donde el empresario capitalista no encuentra una densidad de población que le permita un volumen de negocios suficiente para asegurar la rentabilidad de su empresa.

Formada por diversos tipos de actores, la cooperativa de solidaridad favorece la construcción conjunta de la oferta y la demanda igualmente en el medio urbano, como lo ilustra el caso de la Casa Verde (*La Maison Verte*), en Montreal. Esta cooperativa comunitaria tiene un impacto a nivel de toda la ciudad. Reúne numerosos miembros usuarios y de apoyo, y un colectivo de miembros trabajadores, y suscita una importante actividad de animación, información y foros de discusión por y para sus miembros. Además de ofrecer una amplia gama de productos ecológicos para el hogar, y un café equitativo, favorece los vínculos directos entre consumidores y pequeños productores, invitando a estos a ofrecer sus productos en la tienda de la cooperativa.

En el medio rural, algunas cooperativas agrícolas antiguas que prestan servicios de proximidad a los agricultores, atienden también a los consumidores, entre ellos los neo-rurales, mediante un *centro de jardinería* anexo a su *ferretería CO-OP*. Además, nuevas cooperativas han surgido para prestar servicios a los pequeños productores. Son las *cooperativas de utilización de material agrícola (CUMA)*, y las *cooperativas de utilización de mano de obra (CUMO)*, que permiten el acceso a recursos indispensables al funcionamiento de las explotaciones, pero escasos (como la mano de obra agrícola, que debe venir de otros países), o demasiado costosos para un pequeño productor aislado (como ciertos equipos agrícolas).

Así, en las nuevas cooperativas se expresan nuevas formas de conciliación entre diversos intereses. El nuevo empresariado colectivo cooperativo ha inventado *nuevas formas de gobernanza*, configuraciones que internalizan múltiples partes interesadas. Así como las cooperativas más antiguas, las *nuevas cooperativas* tienen sus propios retos que enfrentar para perennizarse. Deben hacer reconocer sus *impactos sociales* que justifican subsidios del Estado, aportes del sector privado y de la sociedad civil en general, mediante donaciones y aportes en trabajo voluntario. Las nuevas cooperativas pueden presentar importantes resultados, en términos de su contribución al mejoramiento de las condiciones de vida y a la democratización. Ofrecen un mejor acceso a servicios antiguos amenazados de desaparición, o a nuevos servicios. Favorecen la accesibilidad a una gobernanza local de los servicios de proximidad. Las nuevas cooperativas contribuyen así al reforzamiento de la cohesión social.

Cuadro 3

| <b>Formas cooperativas</b>                                | <b>Actores, racionalidades, actividades</b>   |
|---|---|
| Cooperativa de Desarrollo Regional (CDR)                  | Gobernanza por las cooperativas de una región<br>Equipo de consejeros al servicio de los empresarios colectivos<br>Desarrollo de nuevas formas de cooperación sobre todo en el trabajo  |
| Cooperativa de trabajo (CT)                               | Trabajadores (mínimo tres personas)<br>Para acceder a un empleo<br>Para controlar su empleo (trabajar de otra manera)   |
| Cooperativa de Trabajadores Accionistas (CTA)             | Trabajadores accionistas de la empresa que los emplea<br>Capitalización de la empresa y conservación de empleos<br>Apertura del empleador a la participación de los trabajadores<br>Ventaja fiscal (RIC combinado a un REER) para el trabajador inversionista |
| Cooperativa forestal                                      | Productores autónomos y productores asalariados<br>De la explotación del bosque a su desarrollo sustentable (silvicultura)  |
| Cooperativa de utilización de mano de obra (CUMO)         | Pequeños productores agrícolas<br>Acceso a recursos escasos (mano de obra agrícola)   |
| Cooperativa de utilización de material agrícola (CUMA)    | Pequeños productores agrícolas<br>Acceso a recursos costosos (equipos)  |
| Cooperativa agrícola de abastecimiento (ferretería, etc.) | Productores agrícolas y apertura a los consumidores (centros de jardinería)   |
| Cooperativa de solidaridad                                | Servicios en comunidades rurales y semi-urbanas<br>Usuarios, trabajadores, miembros de apoyo<br>Construcción conjunta de la oferta y la demanda<br>Nuevos servicios y creación de empleos<br>Acceso a servicios para los residentes de regiones lejanas       |
| Cooperativa de servicios a domicilio                      | Consumidores, trabajadores o ambos, y miembros de apoyo<br>Necesidades de una población en proceso de envejecimiento  |
| Cooperativa funeraria                                     | Usuarios beneficiarios (pre-arreglos) o intermediarios<br>Servicios funerarios controlados por quebequenses<br>Servicios funerarios accesibles en regiones  |
| Cooperativa de vivienda alquilada                         | Inquilinos de diversas condiciones (mixidad)<br>Autogestión por y para los inquilinos (voluntariado)<br>Propiedad colectiva<br>Alquiler "fuera del mercado"   |
| Cooperativa en medio escolar                              | Estudiantes pero también empleados (profesores, otros) y la dirección de la institución<br>Multi-actividad en el seno de un establecimiento   |
| Cooperativa de alimentación                               | Consumidores que viven en pequeñas comunidades  |
| Cooperativa del Nuevo-Quebec                              | Acceso a los servicios de base para las regiones alejadas<br>Comunidades autóctonas del Norte quebequense<br>Multi-actividad  |

Fuente: M.-C. MALO, HEC Montréal, CRISES, 2004.



### **La diversidad de las pequeñas y medianas cooperativas**

La arquitectura del interés general basada en una economía plural experimenta en la actualidad una *variación de sus perímetros de solidaridad* (ver figura 1). El Estado tiende a practicar una redistribución individualizada. El mecenazgo empresarial practica una redistribución selectiva y focalizada. La sociedad civil sigue desarrollando sus iniciativas para responder a necesidades no satisfechas o mal satisfechas, o en coherencia con sus aspiraciones. En cuanto a los movimientos sociales, son animados por utopías movilizadoras entre ellas la del desarrollo sustentable y de la globalización de las solidaridades.

Entre estos tres polos de fuerzas antiguas y nuevas, se mueven tres tipos de organizaciones:

- 1) la empresa pública, entre el Estado y el mercado;
- 2) la cooperativa, entre la sociedad civil y el mercado;
- 3) la asociación prestadora de servicios públicos, entre la sociedad civil y el Estado.

La pequeña sociedad quebequense, minúscula a escala planetaria, ha creado un modelo de desarrollo original que otorga un lugar importante a estas tres figuras-tipo de organización colectiva. En los extremos, en el universo de los pequeños y de los grandes jugadores, las organizaciones colectivas, nuevas y antiguas, están presentes, aportando significado y potencia, ancladas en territorios y posicionadas en sectores.

La configuración colectiva es sin embargo llamada a evolucionar con la promoción por el Estado de las alianzas publicas-privadas. Si este enfoque hace temer la privatización, abre también la vía a las alianzas publicas-cooperativas que presentan las ventajas de combinar la iniciativa privada y la propiedad duraderamente colectiva de la forma cooperativa.

**FIGURA 1**  
**MODELO COLECTIVO DE DESARROLLO**  
**variación de los perímetros de solidaridad**



Fuente: M. C. MALO y A. CAMUS. CRISES. HEC Montreal, 2004

## Referencias

- Angers, François-Albert (1976), *La coopération. De la réalité à la théorie économique*, Tomo 2: *L'activité coopérative en théorie économique*, Montréal, Fides, 411 p.
- Malo, Marie-Claire y Benoît Tremblay (2005), «Cooperativas financieras y solidaridad», *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 5, no 9, primer semestre, Pp. 23-29.
- Vézina, Martine y Céline Legrand (2003), «Un modelo de banco solidario quebequense», *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 3, no 6, segundo semestre, Pp. 23-40.
- Vienney, Claude (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 p.