

La Conducción de las Entidades Cooperativas y Los Principios de la Cooperación

Por C. P. N. Ricardo Rojas Molina

El desarrollo del movimiento cooperativo ha alcanzado niveles importantísimos en el mundo, agrupándose en dimensiones económicas cada vez más grandes atendiendo a:

- La necesidad de aplicar una tecnología de avanzada en los sistemas de producción, comercialización y administración.
- La importancia de la optimización de la eficiencia.
- La complejidad de la producción, comercialización y administración en nuestros días.

Todo ello es sólo posible en unidades económicas cada vez más grandes.

Por otra parte, allí donde el movimiento se desenvuelve en competencia con el monopolio, la dimensión económica es de primordial importancia para que la lucha no sea desigual sino entre grandes organismos. Atendiendo a esta realidad es que la ACI recomienda específicamente la integración como forma apta para la competencia en un mercado monopolizado por las grandes corporaciones.

La dimensión de las entidades y su integración requiere cada vez más de la presencia de especialistas con amplios conocimientos de la técnica de conducción de empresa. Ello hace nacer la tendencia a derivar un importante grupo de decisiones al área gerencial, a la de los técnicos y funcionarios de las cooperativas, de la misma manera que ocurre en los monopolios que efectivamente son dirigidos por especialistas.

Es necesario preguntarse entonces, ¿cuál es el papel de los Consejos de Administración y cuál el poder de los asociados si partimos de la idea general que la cooperativa es un movimiento social que actúa en el terreno económico?

En este sentido interesa investigar en qué medida la estructura administrativa de las cooperativas constituye un buen receptáculo para la aplicación del control democrático y los demás principios de la cooperación. Dicho de otra manera, si la eficiencia se oponen a la democracia en la administración.

La preocupación ha sido reflejada en el reciente intercambio de opiniones sobre la aplicación de los principios realizados por la ACI (ver "NUEVOS ENFOQUES DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN EL MUNDO" Ediciones Instituto-Rosario, 1967) y fue tratado en el 24 Congreso realizado en Hamburgo en 1969 mereciendo una declaración especial de este alto organismo cooperativo.

El problema de los principios y su aplicación práctica tiene suma importancia en la defensa de la naturaleza y desarrollo de las entidades como elementos de acción directa en la economía de los países.

Los principios cooperativos

El enfoque que damos al problema es el divulgado en el material de la ACI ya mencionado. Los llamados principios o reglas de la cooperación fueron en primera instancia lineamientos básicos sobre los que se estructuraron las empresas cooperativas. Estas nacieron en un medio competitivo y en donde la generalidad de las empresas actuaban incentivadas por el lucro. El objetivo de los pioneros era encontrar formas organizativas aptas para actuar en ese medio y satisfacer objetivos comunes de sus miembros.

¿Cómo hacer para que ese fin principal no se desnaturalice con el tiempo? ¿Qué resguardo deberá tomar el ente cooperativo para continuar cumpliendo con su objetivo?

Es en este aspecto en donde las reglas de oro o los principios de la cooperación cobran verdadera fuerza e introducen novedades en una organización económica tradicional. Es allí donde la organización empresaria adquiere características propias que la diferencian de la empresa común de fines de lucro y, cuando en mayor medida se aplican estas reglas, más neta es la distinción entre una y otra formación económica.

La experiencia actual es en general el traslado de la práctica de empresas de lucro a las cooperativas.

¿Cuáles son las diferenciaciones más notorias entre las entidades cooperativas y las empresas que actúan en el mercado en la misma rama económica?

Diferenciación por el objeto: Las cooperativas no tienen objeto de lucro, el resultado económico es una consecuencia del accionar en el medio para cumplimentar el objetivo para el cual fue creada, el fin principal es la prestación del servicio. En las empresas de lucro el incentivo para su crecimiento y perfeccionamiento es la obtención de una ganancia cada vez más importante; en las cooperativas el incentivo consiste en la necesidad de brindar cada vez mayores servicios a costos más bajos. El problema del precio del servicio es clave en el desarrollo cooperativo por cuanto si éste no está en consonancia con el mercado corre peligro la existencia del ente.

Diferenciación por la forma de conducción: El principio del control democrático se manifiesta básicamente en el derecho igualitario de los asociados en materia de decisiones (un socio - un voto), la electividad bajo estas condiciones de los cargos directos y el principio de la rendición de cuentas. La presencia del socio se manifiesta por la participación accionaria pero en materia de decisiones se pone de relieve las personas según su capacidad.

Diferenciación por la forma de coexistencia: Las cooperativas no son competitivas entre sí y por el contrario tienden a la integración, mientras que las empresas de lucro tienden a la competencia y al desalojo de la empresa rival del mercado. El principio de la integración del movimiento tiende a cumplimentar mejor los fines de la cooperación y a fortificar a las entidades frente al medio de competencia monopólica.

Diferenciación por la forma de integración al medio: En su aspecto de movimiento social se integran al medio participando de las inquietudes y aspiraciones de sus asociados, actúan en defensa de ellos y en un sentido más general de las capas sociales que su actividad específica atiende. Como movimiento integrado actúa en defensa de las capas sociales que representa en todo el país. Por su forma de distribución de los resultados

económicos (en proporción a los servicios utilizados por cada socio). No tiene intereses encontrados con los beneficiarios y por el contrario sus intereses se confunden, y por ello todo lo que promueva la comunidad que la rodea, eleve el nivel social y cultural de sus miembros, es parte íntima del objeto de la cooperación.

Educación Cooperativa: Su accionar económico tiene también por objeto elevar el nivel de conocimientos de la población y educar por la práctica en los principios cooperativos. Por otra parte, es objetivo de la doctrina Rochdaleana elevar constantemente el nivel de conocimientos y la cultura de sus asociados y la población; cuando con mayor profundidad se realiza esta actividad, mayor conciencia en la participación de los asociados habrá y más relevancia tendrá la autogestión económica del pueblo en una cooperativa.

A pesar del conocimiento general de estas diferenciaciones principales que anotamos, se podría afirmar que no se analizan suficientemente las consecuencias prácticas de ellas.

La Administración Cooperativa

Los principios de conducción de entidades, por lo general se formulan teniendo en cuenta las particularidades de las empresas privadas y conviene analizar la aplicabilidad de sus distintos aspectos a las cooperativas.

El objeto económico, es decir, la clase de servicio que cubrirá en primera instancia la cooperativa tiene gran importancia. Consumo, producción, trabajo, electricidad, agrarias, tamberas, créditos, seguros, etc., son actividades que determinan un aspecto fundamental de la organización administrativa para atender el objeto económico, la absorción de las actividades que demanden en el sentido empresario para atender el servicio concreto. En este aspecto de la cuestión, en el empresario propiamente dicho, son de plena aplicación los principios generales de administración, racionalización, costos, mecanización, automatización, estudios de mercado y otras disciplinas especializadas que confirman distintas técnicas destinadas a optimizar la eficiencia.

En el caso de las cooperativas de crédito, la actividad específica es la financiera, y, en el aspecto empresario de la entidad, le son de aplicación la técnica financiera, los riesgos de la actividad financiera, la tecnología aplicada, la racionalización, etc. del sector.

En el sentido, la experiencia larga y concreta ya realizada por las empresas de lucro, son de una gran importancia y corresponde que sea asimilada lo mas rápidamente posible por los técnicos, funcionarios, asesores y los distintos escalones de la actividad administrativa en sentido lato, abarcando desde el colectivo de asociados, consejo de administración y empleados.

Claro está que esta experiencia no debe ni puede ser aplicada lisa y llanamente a las Cajas de Crédito por cuanto existen diferenciaciones importantes tales como la dimensión empresarial, el nivel económico de los participantes del servicio, la estructura concreta de los depósitos de cada entidad, el carácter zonal y autónomo de cada casa, la velocidad del circuito financiero, etc. Cada uno de estos aspectos mencionados, toca y modela la organización administrativa empresarial de la cooperativa y la resultante final es la estructura administrativa propia, específica, que en la medida de lo posible y del grado de tecnificación de sus órganos administrativos y asesores van aproximando a la optimización de la prestación del servicio, la eficiencia que es lo fundamental de este aspecto de la cuestión.

Si aquí terminara el problema, no tendríamos necesidad de mencionar a los principios. Pero hemos dicho que la cooperativa tiene un fin social junto al económico entrelazados de tal forma que no sería posible determinar cuál es el más importante ya que ambos se condicionan y aparecen como las caras de una moneda. Si el objeto social pudiese cumplirse en forma independiente del objeto económico no estaríamos hablando de cooperativas; precisamente este aspecto puede cumplirse y tener trascendencia por la existencia del fin económico. Los servicios posibilitan la extensión y la dimensión del objeto económico que es precisamente posible por la ausencia de fines de lucro de ese objeto económico. A su vez la finalidad del servicio específico para el que fue creado el ente sólo crecerá y se perfeccionará ampliándose en la medida que la cooperativa trascienda lo meramente económico y abarque las inquietudes culturales, sociales, asistenciales, etc. de la comunidad que lo rodea, convirtiéndose de esa manera en una expresión avanzada de organización social que fortalece las relaciones populares, las proyecta y las protege.

En consecuencia surge un organigrama específico con las características propias atinentes al cumplimiento del objetivo cooperativo de modo tal que admita en la mayor amplitud posible la práctica de los principios.

A nuestro juicio estas características influyen la estructura administrativa. Ella debe ser de tal forma que en primer término admita el control democrático con consecuencias tanto en la delimitación de responsabilidades individuales, en la delegación de funciones, en la forma de la rendición de cuentas, en la expresión del balance, etc. Debe preverse el accionar societario dirigido a la difusión de los principios y la educación económica del pueblo afectando para ello la estructura de gastos y la disposición del tiempo necesario de los órganos de dirección. En el mismo sentido afectan los principios de integración. Pero al mismo tiempo la estructura debe ser eficiente de modo tal que permita abordar la prestación de los servicios en condiciones aceptables para los precios de la plaza en que actúa, prever presupuestariamente los gastos no operativos y a su vez asegurar una cierta rentabilidad que asume la forma de excedente.

El control democrático en la administración

Básicamente todos los estatutos y la legislación prevén el principio de: un socio, un voto; con ello se pone de relieve la participación personal de los asociados en los actos fundamentales del ente cooperativo. ¿Es ello suficiente?

El control democrático supone el pleno conocimiento por parte de los asociados de los problemas de la entidad, sus objetivos, los planes trazados para cumplimentarlos en períodos determinados. La elección de los dirigentes, el juzgamiento de la actividad de los funcionarios y empleados, la rendición periódica de cuentas, etc.

En la medida que el funcionamiento mismo de las entidades cumple tales requisitos se convierte en sí mismo en una forma educativa popular de inapreciable valor.

Cada acto de rendición de cuentas es en sí mismo complejo.

El socio debe contar con los elementos suficientes, explicitados en forma conveniente como para definir si se ha actuado de acuerdo con el fin propuesto, si la cooperativa lo ha hecho con las pautas previstas, si el trabajo podría haberse realizado en forma más eficiente, etc. tales elementos deben complementarse con el análisis de la situación eco-

nómica general y zonal o sea responder a la pregunta de cómo está el medio en que actúa la cooperativa; el análisis de cómo cumple la entidad el servicio específico; el resultado de la gestión económica; el estado del cumplimiento del fin social de la entidad y otros. Tal información para la decisión es a la vez un fuerte elemento educativo y es donde se encuentran los principios de la administración democrática con el de la educación de sus miembros.

Claro está que todo esto debe expresarse de modo tal que contemple el nivel cultural y social de los asociados para que la información por su forma cumpla también su cometido.

Esto se expresa brevemente, tiene aspectos difíciles de resolver, como la manera en que se relaciona la dirección efectiva de la administración con el conjunto de los asociados para la toma de los conocimientos, de qué manera armonizan las funciones de los distintos escalones del cuerpo cooperativo: socios, consejeros, funcionarios, empleados.

En nuestros días, el enorme crecimiento del movimiento y la ampliación constante de su base societaria provoca un distanciamiento entre la dirección y el conjunto de sus miembros, se hace más difícil el mantenimiento permanente de la relación y el conocimiento de todos y cada uno de los asociados. En una serie de ramas de la cooperación, el crecimiento ha producido distorsiones en la cuestión del control democrático tales como el crecimiento del papel de los funcionarios en la conducción debido a la necesidad de una alta especialización para la administración específica, y a una burocratización de los Consejos de Administración, etc. En los países desarrollados las condiciones del mercado ha obligado a la fusión de cooperativas para crear entidades que estén en condiciones de afrontar un mercado en el que predominan los monopolios, naciendo así cooperativas de gran extensión territorial y de varios cientos de miles de asociados.

Es por ello que algunos dirigentes se han preguntado si el principio del control democrático no es ya un obstáculo para el desarrollo de la cooperación. El tema fue incluido en las deliberaciones del 24º Congreso de la ACI como la divergencia entre la eficiencia y el control democrático, que adoptó la siguiente resolución:

“El 24º Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, después de haber oído y discutido los informes sobre la democracia cooperativa contemporánea tal como ella es ampliada en los países de régimen político, económico y social diferente, destacando que sistemas políticos diferentes tienen incidencia sobre la estructura del movimiento cooperativo y en consecuencia una influencia indirecta sobre la democracia cooperativa.”

“CONSCIENTE de la amplitud y la celeridad de las reformas de estructura que el movimiento cooperativo ha debido operar, con el propósito de aumentar la eficiencia económica de su lucha contra los monopolios y mejorar la calidad de sus servicios prestados a sus miembros para responder a sus nuevas necesidades”;

“RECONOCIENDO que esas reformas de estructura significan la reducción del número de unidades cooperativas por la concentración en el seno de las grandes sociedades así como la delegación de ciertos poderes en manos de las sociedades cooperativas a las organizaciones centrales”;

“CONSIDERANDO que la democracia, esencia misma de la cooperación, debe ser mantenida y aún reforzada en el seno de las nuevas estructuras y que eso puede realizar-

se a pesar de las dificultades que obstaculizan la aplicación de la democracia en nuestro mundo actual y de los peligros que la amenazan, particularmente la tendencia a la burocracia y a la tecnocracia en las grandes empresas, así como también la concentración del poder económico en manos de los trusts y carteles internacionales” (Revista de la Cooperación Internacional, Volumen 3, Nros. 1-2, 1970, pág. 88).

Analicemos lo que acontece en nuestro movimiento. ¿Es suficiente el actual funcionamiento de la democracia en la administración?

¿Cuántos socios participan de las asambleas, reuniones y vida activa de la cooperativa?

¿Cuáles son las relaciones de los consejeros y funcionarios con los asociados?

La mayoría de las entidades cuentan sus socios por miles, sin embargo las asambleas por lo general no llegan al centenar de asociados. Muchas cooperativas solamente reúnen a sus socios en oportunidad de la asamblea ordinaria y en no pocos casos el acto es cumplido en su formalidad.

Las memorias son esquemáticas, no explican a fondo la complejidad del problema, se reducen a una relación sucinta de cómo fue el ejercicio económico. En general no son un atrayente material de lectura para el nivel cultural de los asociados.

Los balances no son suficientemente explicativos máxime en aquellas entidades (Cajas de Créditos) que incluyen en la información al asociado el formulario del Banco Central de la República Argentina que no es nada más que una síntesis apretada del balance general.

En las memorias no se hace referencia a la actividad de transcendencia social de la cooperativa ni se analiza el medio económico donde actúa la entidad.

Estas deficiencias que pueden observarse pueden tener diversas causas entre las que destacamos:

- Deficiente preparación de consejeros y funcionarios;
- Predominancia de ideas economicistas entre los dirigentes;
- Temor al control societario en el sentido de que no pueda comprender la complejidad de la entidad;
- Marcada predominancia de funcionarios formados en la actividad privada;
- Etc.

Debemos decir en descargo del movimiento cooperativo de crédito que la lucha por la subsistencia mantenida en los últimos 7 años postergó de alguna manera el tratamiento de problema tan importante para la vida de las instituciones, pero a su vez esta lucha demostró que la falta de participación activa en la vida diaria de las instituciones por parte de los asociados en ningún caso significa falta de apoyo a las cooperativas ni incompreensión de los problemas fundamentales ya que las masivas demostraciones de fuerza realizadas pusieron de relieve esta concordancia entre las reivindicaciones centrales del movimiento y los intereses de los asociados.

Por lo tanto la cuestión se plantea por una parte en la toma de conciencia de la masa de socios de su papel de primer orden en la vida de las instituciones y por la otra en las vías, las instrumentaciones y los canales que se concreten para la efectiva participación mediante la práctica del control democrático.

En nuestro movimiento, atento a la necesidad de una estrecha relación entre los socios y los dirigentes y funcionarios, se ha indicado el principio de la territorialidad y la autonomía de las entidades oponiéndose a la integración vertical. Este esquema organizativo del movimiento, no siempre bien comprendido, ha dado como resultado una relación más directa de los dirigentes de las entidades con los asociados, un mejor conocimiento de sus problemas, una mayor vinculación con el medio social y las entidades de bien público de la zona de actuación. En los momentos críticos del movimiento esta vinculación tuvo un valor excepcional, tal organigrama de funcionamiento actuó como defensa del sistema.

Sin perjuicio de ello consideramos insuficiente la participación societaria en el control democrático que se manifiesta en los siguientes hechos:

- Insuficiencia de dirigentes exclusivamente dedicados a la labor de las entidades. Ellos participan al mismo tiempo de diversas organizaciones populares, estando poco tiempo en la dirección efectiva de la entidad.
- Dificultades en la renovación de los consejos de administración, por esa misma causa.
- Existencia de núcleos activos e inactivos de dirigentes.
- Escasa participación societaria en las asambleas.
- Etc.

En estas condiciones, el apoyo mencionado anteriormente se manifiesta, en el ejercicio del control democrático, como un apoyo pasivo, en el dejar hacer, en el derivar la responsabilidad en los representantes que por lo general son ampliamente conocidos en la zona. Esto se convierte en un aspecto negativo en cuanto dificulta el ejercicio efectivo de la democracia con sus consecuencias para el avance en lo educativo.

Es responsabilidad primordial de los dirigentes del movimiento el encontrar formas organizativas para estimular la multitudinaria participación de los asociados en la vida administrativa de las cooperativas.

El socio ingresa a la cooperativa, por lo general, por el servicio que brinda antes de ser cooperativista, y esta vinculación económica es la que nos sirve como canal para volcar en él los altos principios de la cooperación, la comprensión profunda de los problemas de su zona y del país, y las formas activas de resolverlas bajo el enfoque de la entidad. En la medida que éste comprenda más claramente, con mayor intensidad utilizará el servicio para fortalecer la cooperativa y se hará un activo participante de la vida societaria.

Es por ello que la actividad dirigente consiste en encontrar las formas aptas, atractivas, interesantes de información y vinculación con los asociados. Como dice la resolución de la ACI "PROMOVER" la estructura democrática de modo que se permita a los

miembros de las sociedades cooperativas, por intermedio de sus representantes designados por elección, dirigir, controlar la política del Movimiento, mantener un diálogo permanente y fructífero entre las sociedades cooperativas y las organizaciones centrales en un espíritu cooperativo, facilitando la distribución de las tareas entre los distintos niveles de la estructura, con el fin de asegurar el máximo de eficiencia a la acción del Movimiento considerado en su conjunto”.

“UTILIZAR los métodos modernos de consultar al pueblo para estimular y animar a los socios a expresar su opinión y presentar sus ideas y sugerencias sobre la actividad y la orientación de su sociedad y comprometerlos a participar más ampliamente en la gestación de la empresa cooperativa”.

“RESPONDER a las necesidades crecientes de información de los miembros de las sociedades cooperativas utilizando las técnicas modernas audiovisuales en las asambleas generales (y en toda reunión de socios), invirtiendo las sumas necesarias para editar una prensa cooperativa ampliamente difundida”.

La información y el análisis como medio de control

Ya se ha abordado este tema en cuanto a su importancia y los distintos elementos que deben tenerse en cuenta. Pero conviene abundar en algunos aspectos tendientes a facilitar el estudio que se hará en cada caso para que la información alcance el objetivo fundamental cual es el de instruir adecuadamente al socio. En este sentido debe contener los elementos suficientes como para poder realizar un análisis que:

- Dé respuestas a los problemas esenciales;
- Sea lo más objetivo posible;
- Tenga un objetivo determinado;

En cuanto a los temas, debe abordar las siguientes cuestiones principales:

- Económica: mediante exposición del problema con índices, guarismos, cuadros comparativos, análisis detallados, etc.
- Extraeconómicos: tales como análisis económico-social del medio, dificultades concretas que puedan existir y comportamiento de los miembros.

Esto es válido tanto para el funcionamiento de los órganos amplios de control (asambleas y reuniones de socios) como para el funcionamiento de los órganos dirigentes (consejos y funcionarios) con las gradaciones y formas del caso siempre teniendo en cuenta la necesidad de una participación efectiva.

El control que surge de tal información es un valiosísimo instrumento para la profundización de las relaciones del grupo humano que actúa en común con la cooperativa. Por ello consideramos que las formas deben estar en consonancia con el nivel políticsocial de los socios, la cultura general de los mismos y el grado de conocimiento de la rama de actuación de la cooperativa.

El lugar de los funcionarios en la conducción administrativa de las entidades

En la resolución de la ACI ya mencionada se hace referencia a este problema. Entre nosotros, la figura del gerente tiene una gran importancia por cuanto es el responsable de la aplicación cotidiana de las resoluciones; es la continuidad administrativa en los períodos que median entre reuniones de Consejo. Por el conocimiento específico técnico del servicio sus opiniones tienen gran peso en la decisión administrativa y muchas veces es la persona que tiene mayor relación con los asociados.

Todo ello indica que en la figura del gerente se concentran una serie de posibilidades que hacen a la conducción efectiva de la entidad, que influencia seriamente el rumbo de la misma.

Por ello es de suma importancia la formación de los gerentes, por una parte, y por la otra, la delimitación de funciones y responsabilidades que corresponde al cargo.

En una perspectiva del movimiento, asume una importancia destacada la selección tanto de los funcionarios superiores como los intermedios que con el tiempo llegarán a la función gerencial. La selección de los diversos escalones administrativos debe tener en cuenta cualidades importantes tales como:

- El conocimiento doctrinario de la cooperación y su identidad con el enfoque de la aplicación de los principios que tiene el movimiento.
- La conciencia política-cooperativa capaz de ganar al personal para la consecución de los objetivos a cumplir.
- Los conocimientos técnicos.
- Capacidad de trabajo creador y toma de decisiones juiciosas.
- El carácter y la voluntad de trabajo, la franqueza, el empuje y la perseverancia.
- Capacidad efectiva de dirección.

La delimitación de funciones parte del criterio de delegación del consejo de administración que tiene atribuciones delegables y no delegables.

El Consejo de Administración es un mandatario de la asamblea de asociados y le corresponde actuar y resolver los problemas que se presentan en la marcha de la entidad dentro de los lineamientos generales y el sentido común. Le corresponde abordar dos clases de problemas:

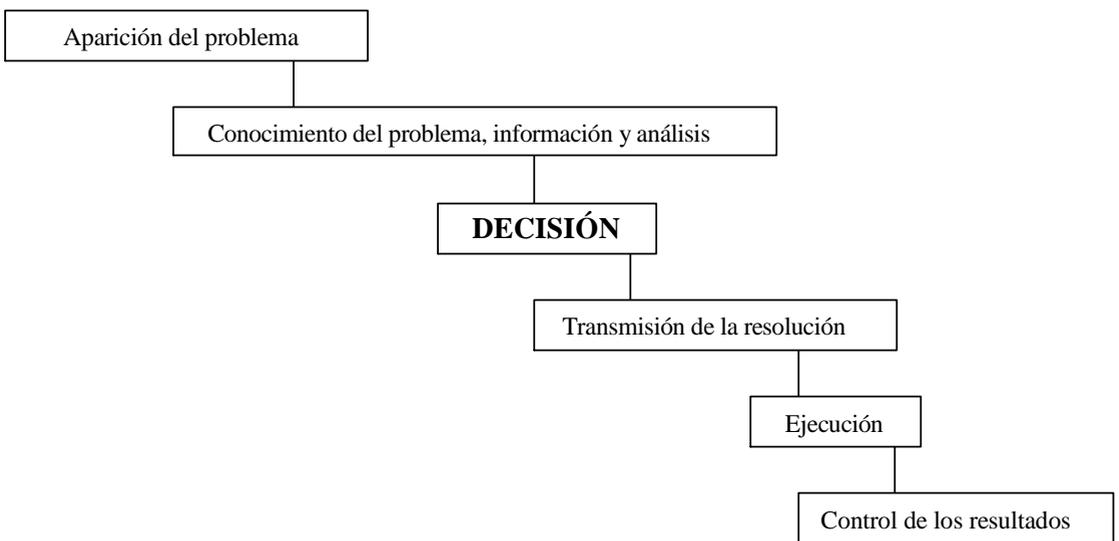
- Operativos: referidos al servicio específico de la entidad.
- No operativos: referidos a la política general de la entidad.

En uno y otro caso se plantea el problema de cuáles son las atribuciones gerenciales propiamente dichas, considerando que quien rinde cuenta a la asamblea es el consejo y que el gerente es un funcionario designado por éste. La práctica gerencial va desde la conducción absoluta de la entidad hasta la falta total de atribuciones.

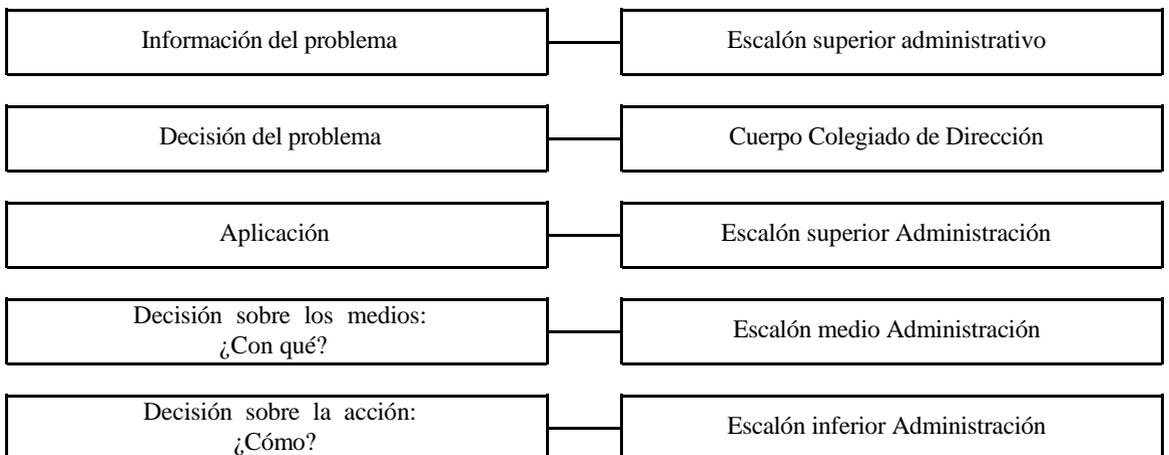
Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestras entidades, para resolver el problema puede apreciarse que las funciones gerenciales están situadas en una zona intermedia; en la zona de decisiones conjuntamente con los demás miembros elegidos del Consejo de Administración en forma colegiada y, en la zona de la concreción de tales decisiones en sus facultades de jefe de la administración propiamente dicha. Dicho de otra manera, es un consejero rentado que aporta en las decisiones y actúa en la operatoria aplicando decisiones adoptadas por la administración.

Por ello tiene importancia el curso y forma que adquieren las decisiones por cuanto tiene implicancia tanto en el funcionamiento armónico de los distintos estamentos de la administración como para la formación adecuada de sus miembros.

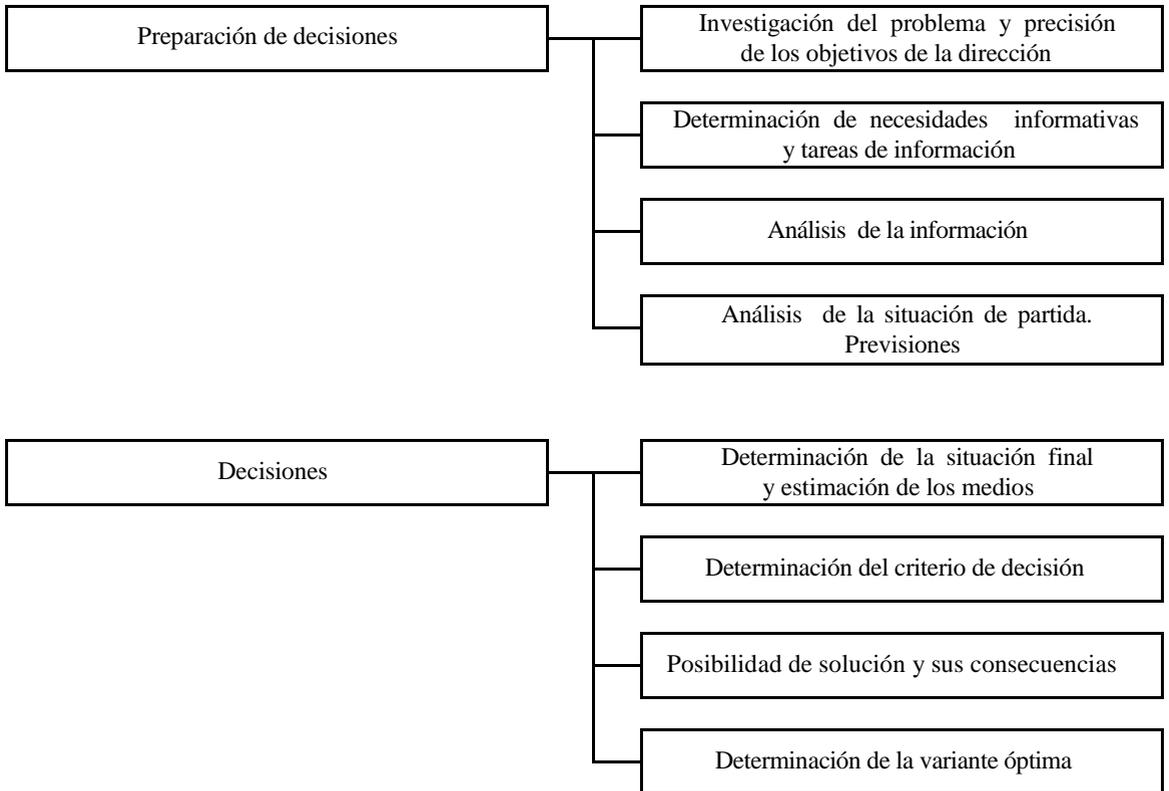
Un esquema del proceso sería el siguiente:



En cuanto a quién corresponde cada etapa:



En cuanto al proceso de decisiones:



En todos los casos previstos el gerente opinará con su propia experiencia de conocimiento y colocando a disposición del consejo la mayor cantidad de información posible. Por ello las funciones gerenciales, como las funciones específicas del consejo requieren de una dinámica constante, una preparación permanente en el sentido doctrinario y un estudio constante de los problemas de las cooperativas, del medio y los problemas de los asociados.

Según el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LAS COOPERATIVAS, publicado por la Unión de las Cooperativas de Consumo de la República Democrática Alemana, el gerente debe dividir su tiempo total consagrado al trabajo de la siguiente manera:

Estudio, preparación.....	40 a 45 %
Reuniones, entrevistas	30 a 35 %
Inspecciones de la empresa	10 a 15 %
Intercambio de experiencia y consulta	10 %
Trabajos diversos (correspondencia, firmas, etc.)	10 %

Este tiempo supone el abordaje de temas tales como:

- La política financiera
- La relación con los asociados
- La información relativa a la contabilidad gerencial
- La formación del personal

- La preparación de la información para el consejo de administración

En cuanto a la información que manejan los funcionarios superiores son referidas a:

la empresa

- Capacidad
- aprovisionamiento de fondos
- márgenes disponibles
- estado de los préstamos
- etc.

al exterior

- indicadores económicos
- situación del mercado
- conocimientos científicos
- etc.

Fuentes de la Información

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| -informes de trabajo | -publicaciones (libros y periódicos) |
| -informe financiero | -exposiciones |
| -indicadores estadísticos | -conferencias y congresos |
| -visita a la empresa | -intercambio de experiencia |
| -consultas | |
| -contactos personales | |

Esta información tratará de contener una imagen completa del nivel del desarrollo y de la interrelación entre diversos fenómenos, permitiendo determinar la causa de los acontecimientos y sus consecuencias. Por otra parte, tratará de mostrar claramente los principales factores determinantes de la dinámica del desarrollo.

Las funciones delegables y no delegables del Consejo de Administración

Delegar funciones en una administración colegiada es un problema que tiene relación directa con la rendición de cuentas ya que en todos los casos por todas las funciones el responsable último es el Consejo. En general, para delegar funciones el Consejo deberá enmarcar dentro de parámetros lógicos la zona de decisión gerencial, en el caso de las Cajas de Crédito la recepción de depósitos y el conjunto de las operaciones pasivas están reglamentadas por BCRA, por lo tanto son totalmente delegables en el plano de la gerencia; pero en otro tipo de cooperativas en que la operatoria pasiva no está reglamentada deben existir pautas de actuación gerencial claramente definidas; por ejemplo, en una cooperativa de comercialización agrícola la compra del cereal a sus asociados se realizará en forma igualitaria y condiciones prefijadas.

En cambio, las operaciones activas no son delegables, o lo son bajo condiciones reglamentarias que permitan una permanente conducción por el organismo colegiado. Entre las cooperativas de crédito la labor de otorgamiento de crédito aparece como una función indelegable del Consejo de Administración; sin embargo, por la naturaleza de las operaciones de Adelantos en Cuentas a la Vista y Negociación de Valores, son delegadas debiendo reglamentarse.

En cuanto a las decisiones no operativas no son delegables en ningún caso.

En consecuencia, la conducción de las entidades en las condiciones de la aplicación de los principios de la cooperación requiere del ensamblamiento de los distintos componentes del organismo social. Los asociados que se expresan primariamente mediante la asamblea anual, el Consejo de Administración, los funcionarios y los empleados.

Se trata de una administración delegada en la que el responsable último entre asamblea y asamblea es el Consejo de Administración. Para el mejor cumplimiento de los objetivos de la cooperación es necesario un permanente contacto entre Consejo de Administración y los diversos escalones del organismo cooperativo.

La integración cooperativa

En los materiales de la ACI se reconoce a la integración como el medio más apto para la competencia con el monopolio. Pero además de ello, al principio de este trabajo se exponen otros argumentos que indican la necesidad de pasar a unidades operativas cada vez más grandes del movimiento cooperativo.

Este proceso se va dando en dos direcciones:

- a) mediante una fusión de entidades pequeñas creando un organismo de mayor dimensión;
- b) mediante una integración horizontal.

En ambos casos se produce un alejamiento de la cúspide del movimiento respecto de la base societaria y una lógica transferencia del deber de decisión desde abajo hacia arriba. En el primer caso tal transferencia se opera de hecho por cuanto desaparecen las entidades de base. En el segundo caso se mantienen dirigentes intermedios que de alguna manera operan como canales de comunicación con la cúspide.

Sin embargo, en un proceso de formación de unidades operativas más grandes, forzosamente debe existir una transferencia hacia arriba de las responsabilidades y funciones más importantes.

Así la integración se manifiesta en servicios centralizados hacia los socios, y hacia las cooperativas, y en una gradual derivación del poder de decisión hacia los organismos centralizados, lo que iría aparentemente en desmedro de la autonomía de las entidades de base.

Pero de la misma manera que el funcionamiento adecuado del control democrático en una entidad pequeña resuelve la participación de cada parte del movimiento en las decisiones, en el caso de entidades integradas en federaciones ese control asegura básicamente armonización del movimiento a niveles más desarrollados.

Aquí cambia el planteo de las funciones delegables y no delegables de los Consejos de Administración ya que estos conceptos estarán condicionados por el grado de integración de las entidades, así por ejemplo si se refiere sólo a algunas operaciones transfiere el poder en ese acta o serie de actos, pero si la integración es total transfiere gran parte de las decisiones al ente superior.

Analizando el estado de integración en nuestro país y en el movimiento de crédito, vemos que se ha impuesto la integración horizontal en cooperativas de segundo grado o federaciones de cooperativas, de la misma rama, siendo muy débil el proceso para las entidades de diversas ramas que conduzcan a una complementación plena y a la presentación del movimiento como un sector monolítico y poderoso de la economía nacional.

En la rama del crédito la integración en IMFC se ha realizado sólo en algunos aspectos de la operatoria y algunos servicios centralizados, conservando las cooperativas e primer grado total autonomía y poder de decisión en todos los asuntos, no obstante ello se nota una creciente unidad de criterio sobre los más diversos asuntos que trata el movimiento. Ello es el producto de un funcionamiento de creciente consulta con los organismos primarios y la transferencia de las opiniones elaboradas por los órganos volitivos del ente de segundo grado.

Para este fin se utiliza el método de asamblea, reuniones zonales, seminarios educativos, circulares, publicaciones, contactos personales, etc.

De este modo se llega al auto convencimiento de supeditar las decisiones del organismo primario a la orientación y estudio que realice el órgano de segundo grado y en general acondicionar su accionar a los dictados de la mayoría del movimiento.

No obstante ello, se reflejan los déficits del control democrático señalados en este trabajo en el funcionamiento integrado y es condición fundamental para el pleno funcionamiento de la cooperación y para que ella sea un instrumento de transformación de la economía hacia el desarrollo nacional, la participación activa de todos los estamentos del organismo cooperativo: masa de asociados, Consejo de Administración, funcionarios, empleados y dirigentes de organismos integrados.