

“Participación y Educación Cooperativa”*

Alberto E. Rezzónico**

Introducción:

En primer lugar, les agradezco una presencia tan nutrida, lo que me llama la atención, porque le tratamiento de temas como el que hoy nos convoca, generalmente concita escasa respuesta. Piensen que estamos tratando de avanzar en el análisis de una cuestión que no es clara, acerca de la que no tenemos estructuradas respuestas que posibiliten aplicaciones inmediatas. Es decir, venimos a pensar en forma conjunta. Y hoy, lo que la gente quiere, es recibir respuestas inmediatas que pueda aplicar ya mismo para solucionar los problemas que la afligen. No gusta de que la convoquen a pensar, sino busca que le traigan la respuesta hecha. No es una crítica, es una característica de la época que nos toca vivir; una característica de la posmodernidad. Aprender es incorporar técnicas para la resolución de problemas, Jean Piaget dice, sin embargo que se aprende cuando uno se detiene a pensar. No es suficiente con incorporar conocimientos: es necesario elaborarlos. En la Universidad misma, una convocatoria para un curso de análisis económico, tiene hoy menor respuesta que la que es capaz de provocar un curso sobre marketing.

Nosotros nos hemos convocado esta noche, en cambio, para reflexionar sobre nuestra propia experiencia empresaria: un tema crucial. Los que tenemos algunos años de transitar la experiencia cooperativa –local- y de otros países – podemos decir, sin temor a equivocación ninguna, que la suerte del Movimiento Cooperativo se juega precisamente en estas cuestiones. A veces se cree que se están jugando en el resultado económico y financiero de la empresa y atendemos a esos aspectos con preferencia –cuando no con exclusividad- sobre todo otro. Tiempo vendrá en que nos demos cuenta que aquello no se va a producir sin esto, y que todo el tiempo que le dediquemos a analizarnos desde el punto de vista de lo que constituyen los elementos conceptuales básicos de nuestras empresas es poco. Y el riesgo de que perdamos nuestras características distintivas, cada vez mayor.

Puedo hacer una introducción al tema, pero ¿en función de qué?: No tanto en función de estudios especiales sobre cuestiones sobre las que no hay mucho desarrollado, más que buenos propósitos, sino por el simple hecho de ser un militante cooperativo y de pensar sobre las realidades cambiantes de este movimiento que todos integramos. De manera que quisiera que ustedes interpretaran lo que digo ubicándolo en lo que es: una simple reflexión personal, y que al mismo tiempo estén convencidos de que lo mismo, o más, puede hacer cada uno de ustedes con su propia experiencia, y que lo más importante es el resultado, es decir, la puesta en común de todas estas experiencias diversas que cada uno de nosotros trae. Deberíamos empezar por convencernos de que el movimiento se demuestra andando y que la participación empieza a concretarse cuando cada uno de nosotros pone, antes que voluntad de trabajo o una cuota parte de capital, su propia experiencia.

(*) Texto desgrabado y corregido de la exposición desarrollada por el autor en la ciudad de Rosario, como parte del Curso de Capacitación organizado por la Filial Litoral del IMFC, 30/8/96.

(**) Presidente del Instituto de la Cooperación – Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica- IDELCOOP.

Replantear el trabajo en equipo

Esto implica que nos posicionemos en determinado concepto de lo que es educar. Pensamos, generalmente de acuerdo a esa misma experiencia que aquilatamos, que para recibir educación es obligatorio ir a un lugar donde otro nos enseña algo. Así nos pasó en todo nuestro transcurso escolar: alguien que sabe viene y nos enseña. En realidad no es ese el concepto de educación que nosotros quisiéramos ver implantado en estas organizaciones sociales, sin fines de lucro. Es obvio que todos tenemos que aprender, sobre todo en cuestiones de técnica, en cuestiones de “know how”, de cómo se manejan ciertas partes de una empresa, y en ese sentido es necesario recibir la información de quienes tienen esos conocimientos. Pero no se agota todo allí.

Nosotros tenemos que gestionar empresas. De manera que el primer punto en el cual tendríamos que hacer hincapié es el de que esta gestión, si ha de ser verdaderamente colectiva y participada, requiere del aporte de todos; y eso no es fácil lograrlo. ¿Están ustedes convencidos de eso? Es una pregunta que hago con franqueza: ¿Están ustedes convencidos, realmente, que pueden hacer aportes? Yo hago esta pregunta siempre, porque hasta que no se empiezan a desatar, hasta que no empiezan a romperse ciertas inhibiciones o hasta que no se empieza a ver el resultado práctico de un trabajo conjunto, en realidad estamos muy poco acostumbrados a trabajar colectivamente. Lo que llamamos “trabajo en equipo” suele no ser verdaderamente tal, sino que a veces uno entiende estar trabajando en equipo homologando pasivamente lo que algunas personas del grupo, quizá aquellas a las que se les reconoce mayor preparación, o las que tienen una personalidad más avasallante, proponen o imponen. En varias instancias de nuestro movimiento yo creo que nos pasa algo de eso: estamos entendiendo por participación lo que es simple homologación traducida en actividad. Entonces, empezando por cuestionarnos y replantearnos conscientemente esas actitudes y razonando de ahí en adelante, podemos llegar quizás a mejorar las formas de aportar nuestras respectivas experiencias para beneficio del conjunto.

Empresarios singulares

¿En qué radica la dificultad que las cooperativas encuentran para llevar a la práctica una gestión participativa? Gestión de una empresa, vale la pena recordarlo. El Movimiento Cooperativo ha hecho centro, preferentemente, en sus aspectos doctrinarios al encarar su tarea educativa. Quizá deba comenzar a asumir con mayor fuerza su condición empresaria. Responsable de una clase de empresa particular, que se rige por ciertos principios teóricos y ciertas normas jurídicas positivas. Por lo tanto tendremos que saber cuáles son esos principios y esas normas. Pero de nada nos valdría conocer los principios y esas normas, si después no los vinculamos concretamente a las formas de gestión de la empresa. Muchas veces, en efecto, somos refractarios a comprometernos en prácticas de capacitación sistemática porque no las vemos ni las entendemos como una cosa que sirva para la suerte de la empresa: es algo que mejora nuestro conocimiento teórico acerca del fenómeno cooperativo, pero que no nos sirve para las cosas de todos los días. Entonces, la pregunta es: ¿por qué resulta tan difícil vincular la teoría con la práctica?

Sin entrar a hacer grandes especulaciones, se advierte que una primera dificultad –objetiva– radica en la naturaleza propia de las entidades que queremos gestionar, que tienen una finalidad explícita de servicios, no de lucro, pero son empresas y, por lo tanto, deben ser gestionadas de conformidad con ciertos principios propios de toda actividad económica.

¿Qué significa esto de finalidad de servicio? Muchas veces hemos encontrado definiciones y razonamientos que identifican la finalidad de servicios con actividad de bien público. La finalidad de servicios de las cooperativas se refiere simplemente a que aquellos servicios de las cooperativas se refiere simplemente a que aquellos que la integran en calidad de dueños no pretenden —en primer lugar— realizar una inversión para obtener un rédito en dinero, sino que buscan integrar una empresa que pueda satisfacer una necesidad: de bienes para consumo, de puestos de trabajo, de canales de comercialización, de algún servicio público no prestado por el Estado, etc. Ese es el propósito. Lo que de ninguna manera implica que esta actividad pueda concretarse sin una eficiente gestión. Cuando hacemos hincapié en esta otra parte, en la gestión, nos encontramos, en efecto, que requiere de eficiencia. Una buena gestión es una gestión eficiente: por eficiencia entendemos una correcta asignación de recursos y medios, y su aplicación productiva. Ahí tenemos otro concepto, el de productividad. Es preciso, entonces, gestionar la masa de recursos con la que se cuente, procurando obtener un resultado económico positivo, procurando obtener rentabilidad. Sobre este aspecto de la cuestión tenemos que tener presente que la rentabilidad de la gestión, el excedente de esa gestión o, si ustedes prefieren decirlo en términos más apropiados a la empresa lucrativa que a la de servicio, la ganancia, es la principal fuente de capitalización de nuestras cooperativas, porque éstas no atraen de grandes aportaciones de capital individual. En síntesis tenemos que operar responsablemente y manejar una masa de recursos de manera de obtener con ellos una cierta rentabilidad.

Principios y rentabilidad

Surge, como consecuencia, una primera tensión, una tensión que hay que resolver creativamente: ¿cómo conciliamos esta finalidad de servicio con una gestión económica, positiva y rentable? Casi todos ustedes están vinculados a entidades financieras, donde estas cuestiones constituyen tema de cotidiano debate; pero revisten complejidad suficiente para la reflexión permanente y genera, además, encontradas actitudes. Hay mucha gente que se siente mal cuando se habla de las cooperativas como empresas y se afirma que el resultado de la gestión de esas empresas tiene que ser económicamente positivo. ¿Por qué se sienten mal? Porque cuando vinculan estas dos cosas, la finalidad de servicio y la necesidad de obtener una rentabilidad adecuada, lo hacen como si fueran absolutamente contradictorias, como una contradicción antagónica.

Me gustaría contarles una anécdota personal, para que ustedes entiendan mejor a qué me estoy refiriendo, aunque descarto que lo entienden.

En cierta oportunidad, integrando yo un equipo interdisciplinario a nivel provincial, Provincia de Buenos Aires, fuimos convocados por un intendente municipal empeñado en constituir, a nivel de su comuna, una entidad coordinadora de las cooperativas de la zona. Todas las entidades respondieron afirmativamente menos una. Esta era una cooperativa muy chiquitita, de relativo volumen operativo, pero por otro lado era la más antigua. Se trataba de una cooperativa de consumo. La edad promedio de los dirigentes era superior a los cincuenta años, estaban absolutamente encerrados en la propia cooperativa y tiraban dardos contra esta experiencia de integración. De manera que por su prestigio personal dificultaban la concreción del proyecto. Una de las actividades que se propusieron, y que se realizó, fue pedirle al Consejo de Administración que hiciera un juego de roles, es decir, que se reuniera y sesionara como habitualmente sesionaba, en presencia de un grupo de gente. Esta experiencia, dirigida y coordinada por un experto en manejo grupal, un psicólogo social, al cual nosotros servíamos de auxiliares, motiva-

ba nuestra intervención como si fuéramos asociados de la cooperativa, reclamando cambios en la forma de prestar el servicio. La primera actitud de los consejeros fue la de no permitir nuestra presencia en la reunión (cosa que no estaba del todo mal, porque los socios no pueden participar en forma directa en las reuniones del Consejo de Administración). Pero nosotros sosteníamos que éramos los dueños de la empresa, debíamos ser escuchados y recibir respuestas a nuestros reclamos. Logramos entablar un diálogo. Ellos explicaban las dificultades para las compras... y cuando alcanzamos a proponerles que se reunieran con las secciones de consumo de la cooperativa agraria o de la cooperativa eléctrica para comprar mejor y abaratar costos, su respuesta fue negativa porque, decían, no tener ninguna relación con esas cooperativas. Uno de los consejeros dijo textualmente: “nosotros somos pobres, pero honrados”. Entonces, el director de la experiencia, la dio por concluida, puso en un pisaron la frase con la que había terminado: pobres pero honrados, y preguntó a los presentes su opinión sobre lo que habían visto y oído. Y a través del diálogo que siguió a la pregunta, es decir, del análisis colectivo que se fue haciendo, la frase anotada se fue dando vuelta de a poco y quedó al revés: honrados porque pobres. Esta gente no se veía a sí misma de otra manera, no entendía su tarea cooperativa de otra manera más que manteniéndola en un nivel muy bajo, porque todo lo que fuera desarrollo empresario era antiooperativo; las otras cooperativas, como consecuencia, eran sospechadas de no serlo. Esta era la idea básica, y esto es la que advierto que existe todavía en muchos ámbitos, aunque expresado de manera diferentes: todo lo que sea desarrollo empresario es antiooperativo.

Esa es la formulación extrema de la posición que interpreta que existe una oposición antagónica entre la finalidad de la empresa y la necesidad de gestionar eficientemente la masa de recursos de que la misma dispone.

Por otro lado, existen quienes advierten que, si bien hay en el seno de la empresa cooperativa una cierta tensión derivada de su naturaleza no mercantilista y de la necesidad de adaptarse a las reglas del “mercado”, no alcanza a configurar una contradicción absoluta o antagónica. Es un problema que debe ser resuelto con criterio cooperativo pero también práctico, en beneficio de la salud de la empresa. En cada momento, el acento beneficiará a uno de los vectores, en un equilibrio dinámico donde ambos funcionen de complemento necesario o, si ustedes prefieren, de contrapeso. Es esa tensión dinámica la que, por otra parte, garantiza la evolución de la empresa y sus cambios, sin pérdida de la identidad.

A nuestro modo

Piensen ustedes en estas dos alternativas descriptas y piensen también cómo se puede encarar o cómo se encara, normalmente, una tarea educativa, según uno se ponga en una posición o en otra. Si admitimos la segunda, tenemos que llegar, obligadamente, a dos conclusiones básicas: la primera es que no se puede gestionar una masa de recursos a pérdida: es suicida, se muere la empresa: pero tampoco se puede gestionar una masa de recursos cooperativa, de cualquier manera con tal de que no de pérdida. De cualquier manera con tal de que no de pérdida se gestiona una empresa capitalista lucrativa, pero una empresa cooperativa no, porque de cualquier manera puede ser una manera no cooperativa. Entonces, de lo que se trata es de encontrar cuál es la manera **cooperativa** de gestionar una masa de recursos con resultados positivos. Sobre todo si tomamos en cuenta que se han hecho análisis económicos muy profundos sobre este tema; se ha cuestionado mucho desde la teoría económica si las cooperativas y las empresas gestionadas por los propios obreros, resultan viables para mantenerse en un mercado competi-

tivo, si son buenas asignadoras de recursos y facilitan la inversión y el crecimiento de la economía. No me quiero extender sobre estos temas, pero recomiendo siempre la lectura de un trabajo del profesor Julio Olivera, uno de los mejores economistas matemáticos argentinos de pensamiento neoclásico, quien ha llegado a la conclusión fundada en el análisis marginalista, que la empresa cooperativa gestionada de acuerdo a su naturaleza y principios, es decir, respetando su finalidad de servicio, es mejor asignadora de recursos en el mercado que una empresa capitalista; pero si se distorsiona es mucho peor que ésta. Y si se distorsiona y, a su vez, tiene la posibilidad de establecer un monopolio en determinado mercado, es mucho más perniciosa que el monopolio capitalista. ¹ Tenemos que ver la cuestión desde esa perspectiva para darnos cuenta de la responsabilidad que tenemos como gestores de empresas cooperativas: si las gestionamos bien estamos haciendo un aporte positivo no sólo a la empresa misma, sino a la economía en conjunto; si las gestionamos mal, es decir, sin respeto por su naturaleza, el resultado es pernicioso, negativo, aunque los números del balance indiquen que el resultado es positivo. De manera que la forma como gestionemos nuestras empresas, no es una cuestión accesoria sino central.

Ahora bien: si nos ubicamos en la primera posición, aquella que concluye que hay un antagonismo total entre la finalidad de servicio y la gestión eficiente de la empresa, y planificamos desde ese punto de vista una tarea educativa, lo que resulta es una separación entre la educación principista (por decirlo de alguna manera, esto es, aquella que traduce los principios, la filosofía, los valores propios de la cooperación, su historial), de la suerte de la empresa. Esa separación se advierte en el contenido de los programas de las actividades dirigidas a los consejeros y asociados en general, por una parte, ya empleados, y funcionarios de diferentes niveles, por otra. Los primeros enfatizan la doctrina; los segundos, las técnicas de gestión (dirección por objetivos, calidad total, marketing, etc.), es decir, en todo lo que interesa al funcionamiento de la empresa. Hay muy pocos puntos de contacto entre ambos sectores en una planificación educativa como la descrita. Por lo tanto, se produce un doble tipo de dificultades: o el dirigente se olvida del técnico, porque no lo entiende, en cuyo caso dirige la empresa sin los conocimientos suficientes para llevarla adelante, o empieza por reconocer que no sabe nada, le deja al técnico la posibilidad de dirigir la empresa y homologa todo lo que éste le dice. Esto no es mera especulación teórica; Yo diría que el grueso de la educación cooperativa en la República Argentina ha seguido este carril.

¿Gasto o inversión?

Como no me gusta hablar en abstracto busco ejemplos que sean paradigmáticos, para que se vea claro que lo dicho viene avalado por la realidad. Una de las cooperativas con una base societaria más extendida en la República Argentina, la cooperativa El Hogar Obrero, tuvo una red de institutos de educación cooperativa (IEC) extendidos por todo el país. Cuando se vio enfrentada a serias dificultades financieras que más tarde la llevaron a concursarse, lo primero que hizo fue redimensionar esa estructura educativa, por razones de economía. ¿Cómo puede ser que ante una situación de emergencia, en lugar de ser visualizada como la primera línea del combate por fortalecer la comprensión de los problemas de la empresa, se disminuyera su importancia?

(1) cfme. OLIVERA, Julio H., "Teoría Económica y Sistema Cooperativo", en "Economía Clásica Actual". Ediciones Macchi, Bs. As., 1977.

Esta concepción de la educación nos ha llevado a veces a pensar que es un gasto, no una verdadera inversión. Y es cierto que es un gasto, porque no resulta en definitiva útil, no resulta práctica. Si no existe una verdadera educación para la participación no es posible comprender la naturaleza de la empresa y manejarse colectivamente, el socio ve esa empresa como cualquier otra y donde no le devuelven los depósitos, o no lo atienden como corresponde en la boca de expendio del supermercado, tiene para con su empresa la misma actitud que tendría con cualquier empresa ajena.

Sin dobles mensajes

En cambio, si nos ponemos en la otra posición, si comenzamos por reconocer que en la gestión cooperativa siempre hay una especie de tensión, pero una tensión creativa, una tensión de la cual tenemos que sacar algún fruto positivo, entre la finalidad de servicio y formas de gestión eficaces, tenemos que adoptar también una metodología educativa mucho más orgánica, que haga centro siempre en la capacidad de gestión adaptada a la naturaleza de la empresa. En mi opinión, tendríamos que ser cada vez más insistentes – y más conscientes- en que lo primero es la vida de la empresa cooperativa. Si tenemos que gestionar esta empresa, tenemos que ocuparnos mucho de incorporar todos los conocimientos que nos permiten desarrollarlas de la manera más eficiente. Tenemos que tener conocimientos prácticos. Y esos conocimientos teóricos y prácticos los tienen que tener la dirigencia y los técnicos. Esto no quiere decir que todo dirigente tenga que ser obligatoriamente técnico, que tenga que pasar por una universidad para hacer estudios profundos; simplemente quiere decir que tiene que tener los conocimientos necesarios como para ser un interlocutor válido del otro. Si no lo entiendo, no puedo dialogar con él y, si no puedo dialogar, el hilo se corta de una de las dos maneras recién expresadas: o lo ignoro o le entrego el mando. Y no es de una buena dirección, de una buena dirección institucional ninguna de las dos opciones. Entonces, tengo que incorporar todas esas cuestiones, las tengo que conocer, las tenemos que conocer todos de la mejor manera posible, y ahí viene la salvedad, sometidas al escrutinio de su correspondencia con la finalidad propia de una empresa de economía social; es decir, hay que tener un criterio evaluativo: no puedo incorporar todo sin beneficio de inventario. ¿Por qué no puedo incorporar todo? Porque las técnicas no son asépticas. Se incorporan formas de gestión, pero junto con ellas se incorpora también la filosofía, los paradigmas que le sirven de sustento. Y esos paradigmas sustentan. Si eso es así, si no se pasan por ese tamiz, sucede lo que muchas veces vemos: que el discurso de los dirigentes no va de la mano de la forma en que la empresa se desenvuelve. Los dirigentes dicen una cosa y la empresa hace otra distinta. Algunos nos anestesiarnos de manera tal que lo seguimos haciendo durante un tiempo, pero, en el fondo, somos conscientes de que muchas de las cosas que decimos, nuestra empresa no las hace: a veces porque la realidad lo impide, otras porque los que la operan responden otros valores; y el que nos está viendo de la vereda de enfrente, sobre todo si es joven, lo nota, lo percibe. Y entonces no se acerca. No tiene ningún sentido que nosotros digamos ¡queremos abrir las puertas a los jóvenes, que venga la juventud! Si estamos emitiendo un doble mensaje, a veces sin quererlo, pero estamos demostrando una contradicción objetiva entre lo dicho y lo hecho que a veces, les digo, es bastante esquizofrénica. El de afuera lo ve, y lo primero que cree es que el dirigente no es honesto, porque está transmitiendo cosas que él no ve que se lleven a cabo en la empresa que ese dirigente asumió la obligación de dirigir. Entonces, incorporemos, pero al mismo tiempo, tamicemos.

Gestión de valores

He tenido oportunidad de asistir a algunas discusiones interesantísimas, por ejemplo, en cooperativas que necesitan incorporar tecnología porque se quedan absolutamente atrasadas con respecto a ciertas necesidades del mercado o, si son cooperativas de trabajo, porque de lo contrario su producción es de calidad inferior a la requerida por el mercado. ¿Cuál es el resultado de la incorporación de tecnología? El primer resultado que estamos acostumbrados a ver en una empresa que incorpora tecnología es que sobra mano de obra, y la solución, el despido de personal. Yo he visto defender esa postura de que es necesario incorporar tecnología y reducir personal, vale decir, disminuir la base societaria, en cooperativas que tienen como función principal, brindar fuentes de trabajo. Entonces, eso quiere decir que no estamos incorporando solamente la eficiencia derivada de una determinada tecnología, que puede ser material o de conocimiento, sino también los comportamientos (paradigmas) que usualmente son consecuencia de la aplicación de esas tecnologías (uno de ellos, la reducción de personal). Eso se hace más agudo todavía cuando no hay una compenetración de los funcionarios jerárquicos respecto de la naturaleza de la empresa, porque proceder con la “eficiencia” que se requiere del cargo que ocupan, los lleva a proponer naturalmente soluciones de esa naturaleza. De manera que, de la misma forma que afirmo que tenemos que tener dirigentes capacitados más allá de las cuestiones doctrinarias, también digo que tenemos que tener un equipo operativo, de funcionamientos responsables, que tengan una formación que vaya más allá de los conocimientos específicos, técnicos, que se requieren de acuerdo a su función; que sepan qué tipo de empresa están gestionando y por qué.

Otros ejemplos que sirven para entender la necesidad de mantener el necesario equilibrio entre la conveniencia de obtener rentabilidad y el respeto debido a la naturaleza de la empresa, pueden encontrarse en las actitudes observadas en el espectro cooperativo como respuesta al proceso de privatización de empresas públicas, desregulación de diversas actividades, crisis financiera, etc., todos, desafíos del momento. Algunas cooperativas entendieron que la renuncia del Estado a prestar determinados servicios, era una buena oportunidad para participar, aunque más no fuera marginalmente, en el negocio programado y aprovechado por las empresas lucrativas privadas, en ocasiones asociándose a éstas. No he escuchado ninguna discusión seria, promovida por el movimiento cooperativo organizado, sobre la conveniencia de mantener la propiedad pública de ciertas empresas (es decir, preservar el patrimonio nacional) y modificar sus formas de gestión burocratizada por otras con participación de los usuarios a través de la forma societaria cooperativa. Por obtener aportaciones de capital privado, las cooperativas no sólo desertan hacia la forma de sociedades anónimas sino que promueven modificaciones de la propia ley de cooperativas que ponen en tela de juicio su misma naturaleza. Otras empresas del sector, en cambio, no trepidaron en oponerse a la desregulación del sistema de seguridad social fundado en el reparto, coherente con la filosofía que inspira el sector de economía social pero, producida la reforma del sistema previsional, asumieron su responsabilidad de ofrecer, también en el campo del ahorro privado, una propuesta cooperativa. En cambio, no participaron en el pingüe negocio de la privatización de YPF por considerar esa decisión política absolutamente incompatible con la filosofía cooperativa.

Hace poco he escuchado algunas experiencias de cooperativas extranjeras muy interesantes, que han buscado la forma de resolver creativamente esa contradicción y han encontrado respuestas adecuadas. Por supuesto, no me voy a referir a la experiencia del complejo cooperativo de Mondragón, porque es suficientemente conocida. Pero no está

de más anotar que nosotros, a nivel nacional, no llevamos esas ideas creativas de índole operativa a las estructuras federativas. Las Federaciones nuestras no desarrollan, en medida necesaria, programas de integración entre ellas que permitan resolver algunos de los problemas colectivos más angustiantes (v. Gr. El de capitalización) de forma cooperativa. No hemos sabido crear en la República Argentina un sector cooperativo al que se identifique por sí mismo, que tenga un sello propio. Nuestros recursos salen permanentemente fuera del sistema cooperativo: a pesar de que nosotros pretendemos que en nuestro movimiento hay una gran unidad, manejamos nuestros recursos con total prescindencia de un programa de desarrollo propio. Somos tributarios de una organización social y económica a la que, sin embargo, aseguramos querer cambiar. No se han hecho intentos por formular un programa conjunto de desarrollo cooperativo, y de esto no podemos culpar al Estado ni a los enemigos de la cooperación. Somos nosotros los únicos responsables. COOPERAR, que es el nuevo nombre de lo que era antes COOPERA, tienen poca unidad en el sentido que aquí pretendo; las Federaciones que la integran no tienen un proyecto en común. Cada sector cuida su quinta y punto. Si no hay una verdadera integración institucional, ¿Cómo es posible que haya integración operativa...?

El viejo proyecto –ya lo he dicho en otras oportunidades y en esto no comprometo otra opinión que la mía– el viejo proyecto del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, debería ser asumido por el conjunto del Movimiento Cooperativo Argentino. Es decir, generar mecanismos financieros independientes a los que concurren todas las instancias del cooperativismo argentino, es un proyecto ambicioso y aún no realizado. Lo pudo realizar el Instituto en cierta medida, pero todavía no está comprendido, no se lo entendió. Y eso es porque todavía poneos demasiado el acento en particularidades de sector.

La filosofía cooperativa está impregnada de principios éticos y humanistas, pero ¿cómo los llevamos adelante? ¿cómo somos suficientemente sinceros para autocriticarnos y reconocer que a veces, como digo, no hacemos lo que quisiéramos ni lo que decimos? La educación cooperativa planteada con un criterio más centrado en la empresa y entendida como elaboración colectiva, como intercambio de experiencias personales y grupales que ayuden al conjunto a crecer, tanto en ideas como en realizaciones, no tendría en principio que ser disyuntiva: o una educación para dirigentes, o una educación para socios, o un programa educativo para funcionarios. Tendría que ser abarcativo, orgánica e integradora y buscar permanentemente, como aconseja Watkins, convertir nuestras características propias, nuestros principios y nuestras formas de operar, en una ventaja competitiva. Nosotros teorizamos sobre participación, involucramiento efectivo de todos los sectores de la empresa en la gestión práctica, sobre el desarrollo del sentido de pertenencia a la empresa, sobre el objetivo de brindar más y mejores servicios, precios competitivos, o de estrechar más fuertemente nuestros vínculos con los sectores de pequeña y mediana dimensión económica...y después observamos cómo hay otros, especialmente las empresas privadas lucrativas, que por razones crudamente comerciales (no ideológicas ni éticas) realizan eso mismo mucho mejor que lo que lo hacemos nosotros.

Una de las formas de comenzar a revertir esa situación es a través de la educación: de una educación en sí misma, es decir, como proceso, cada vez más participativa, grupal, colectiva, y no impartida por supuestos depositarios del saber que teoricen sobre “la educación para la participación”. Cabe en este aspecto una autocrítica que debemos hacernos quienes antes caímos en ese error. Es urgente que esa discusión colectiva teórica, práctica, técnica, doctrinaria, principista, se mezcle, se procese, sea creativa, para que a partir de ese punto, podamos ver la dirección que puede y debe tener nuestra propia empresa, la podamos ver con más claridad.

¿Qué es participar?

Estoy hablando de una participación que, ustedes ven, no es simplemente integrar un cuerpo orgánico; es entrar en la vida y en la suerte de la empresa con todo. Un tipo de participación así, es consciente, comprometida; no es la participación de quien viene a sentarse un rato, escuchar unos informes y emitir, en el mejor de los casos, una opinión sobre algún tema. No. Está impulsada por una voluntad real de participar con conciencia de lo que se quiere lograr, de saber por qué se hace lo que se hace y de cómo se lo hace. Ese tipo de participación no es mero activismo. Participar no quiere decir “hacer cosas”. Lo primero que se pregunta cuando se llega a un lugar es ¿qué puedo hacer? Ese ¿qué puedo hacer? Denota una propensión a sobrevalorar la actividad que, a lo mejor, no tiene sentido; es decir, quizá no se necesita que se haga algo en ese momento, sino que se piense(aunque pensar sea también una forma de hacer algo pero que no es “actividad” en el sentido que aquí quiero dar al término). Entonces, participar no es ser un miembro de número, ni es ser activista por el activismo mismo. Tendríamos que tener presente, también, que no se agota con la sola mención en un estatuto o en un reglamento de que existen cuerpos que permiten la participación. Fíjense ustedes en la Ley de Cooperativas: pretende que hay participación, por lo tanto, cuando hay muchos socios, impone la realización de asambleas de distrito. Sin embargo, a veces, tales asambleas de distrito son una simple formalidad. De suerte que, no porque la Ley lo disponga, la disposición tiene vida. No porque se cite a Asamblea concurre la gente. Yo he estado presente en una asamblea de una cooperativa agraria de un pequeño pueblo del interior de la Provincia de Buenos Aires donde no fue nadie; como era común que ocurriera eso, ponían parlantes a lo largo de la calle principal, que era de tierra, y propalaban la lectura de la memoria y el balance; después pasaban por las casas para hacer firmar el libro de asistencia. Eso es realidad, no lo estoy inventando.

Digamos que tampoco es particular asistir a una reunión de un cuerpo donde algunos brindan informes y los demás toman nota y después, los bajan a otro nivel. La participación que se pretende es otra; puede haber, obviamente, alguna instancia donde se reciba información, es lógico que así sea. Pero si toda la participación que nosotros vamos a proponernos como tarea de dirigentes es ir, escuchar y retransmitir, pareciera que no es suficiente. Nuestros Bancos, y me estoy refiriendo un poco a la experiencia de los bancos del Instituto Movilizador, han hecho un gran esfuerzo para mejorar los niveles de participación real. No podemos decir que esté absolutamente acabado. A través de las Comisiones de Asociados, a través de comisiones en las que dividen la tarea de los miembros de los Consejos de Administración, han hecho un gran esfuerzo. También recuerdo que cuando se planteó ese funcionamiento como una forma de mantener la experiencia de las viejas Cajas de Crédito, las autoridades de contralor, que por entonces era la Secretaría de Acción Cooperativa, nos decían que estábamos locos porque ¿cómo iban a funcionar Consejos de Administración (Directorios) de una Banco, con cincuenta o sesenta personas? Y nosotros hoy los tenemos con más y funcionan, a lo mejor no con la profundidad que quisiéramos, pero funcionan. Y funcionan Comisiones de Asociados, a lo mejor no como las quisiéramos ver funcionando, pero es un esfuerzo, está hecho, y hay que seguir perfeccionándolo.

Orgánica y consciente

Hace poco menos de veinte años atrás, asistíamos a un crecimiento espectacular de los Bancos Cooperativos de la por entonces, Alemania Federal, que en los años anterio-

res había obtenido tasas de crecimiento superiores al resto de las entidades del sector y aumentado sensiblemente su parte del mercado. Para precisar las razones de ese crecimiento se procedió, en su momento, a efectuar una encuesta entre cien dirigentes de Bancos Populares y Cajas Raiffeisen que arrojó como resultado que los dos factores identificados como determinantes, fueran la rapidez en la toma de decisiones, especialmente en el otorgamiento de créditos y los contactos personales entre los asociados y la dirección. Los buenos resultados financieros de los Bancos Cooperativos ocupaban, en esa encuesta, el último lugar, siendo considerado un factor marginal.²

Esto nos reenvía a considerar el necesario y estrecho vínculo que se establece entre la participación y el resultado económico financiero de la empresa cooperativa. Y, en esa línea, advertir que participar no significa que todo el mundo haga lo mismo, otro viejo problema que tuvimos cuando nos transformamos de Cajas en Bancos; los que habían quedado a cargo de las Comisiones de Asociados de Filial, pretendían seguir operando como lo hacían cuando esa Filial era una Caja autónoma. Como hay decisiones que tienen que ser adoptadas en forma centralizada, decían “ya no puedo resolver nada ¿ para qué estoy?, me voy a mi casa”. Esta manera de ver las cosas produjo desencanto en algunos dirigentes. Así como nosotros decimos que la participación tiene que ser consciente, ahora también decimos que tiene que ser orgánica. ¿Qué significa esto? Una serie de elementos (personas, órganos) distintos en su naturaleza o en su función, pero que concurren todos a formar una unidad viva. El cuerpo humano es el mejor ejemplo de lo que quiero decir: no todos los órganos cumplen la función del cerebro, pero el cerebro no podría llevar a la práctica sus decisiones si no existieran las manos; y las manos muchas veces no llegarían a donde tienen que llegar si no las llevaran los pies. Cada lugar, cada función tiene algo específico. La característica de la empresa cooperativa es que cada uno de los asociados puede llegar desde abajo hasta arriba y desde arriba hasta abajo. Puede llegar de la función más nimia a tener la función de mayor responsabilidad porque no se requiere, para llegar a esa función, otra cosa más que voluntad, tesón, capacitación, trabajo. No se requiere tener grandes sumas de capital invertidos en la cooperativa para asegurarse el puesto de máxima responsabilidad de dirección. En las cooperativas, como decía Bonaparte, cualquier soldado tiene el bastón de mariscal. Al menos, convengamos que debería ser así. Pero también es necesario tener conciencia de que cualquiera sea el lugar que estemos ocupando, cumplimos una función que no puede cumplir otro, y que si no la cumplo yo, que en este momento me toca estar acá, todo el conjunto ser resiente. Quienes hemos recibido la misión de ocuparnos de las cuestiones de educación y capacitación, a pesar de no ser expertos en esas cuestiones, nos hemos tenido que poner a reflexionar sobre ellas en forma muy distinta de lo que veníamos haciendo en otro momento, cuando nuestras responsabilidades eran otras. Es decir, hay que cumplir esta función y si no la cumplimos nosotros, no la cumple nadie.

(2) conf. HEIMANN, Dieter W., “¿Sabrán los Bancos Cooperativos Alemanes conservar su posición en el mercado?”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, Año 6, n° 1, Marzo de 1976, págs. 47/56, donde en el epígrafe titulado “La calidad indiscutible de los contactos personales” se expresa: *Cientes (rectius: asociados) y dirigentes coinciden en reconocer una importancia prioritaria a los contactos personales. Es éste un punto fuerte de los bancos del sector cooperativo y que felizmente sigue vigente en las numerosas fusiones operadas con vistas a crear unidades de una talla y de una eficacia mayores. Bancos Populares y Cajas Raiffeisen han sabido preservar e inclusive, después de algunos años, mejorar su imagen, que es comparable, ventajosamente, a la de las Cajas de Ahorro y a la de los grandes bancos y se explica por la cordialidad de las relaciones personales con los clientes (rectius: asociados).*

Piensen ustedes que el Consejo Central de Administración un Banco no puede llegar, aunque lo quiera, a tener una relación directa con los asociados de cada una de las Filiales. Y si no existe esa relación no existe el Banco, no existe la empresa. De manera que, aunque uno esté cumpliendo una función de Secretario de función es tan importante para la suerte de la empresa que la que está ejerciendo cualquier otro, incluido el Presidente de la entidad. Tal vez más. Esa conciencia es la que va a dar seriedad al trabajo que cada uno hace, y también seriedad y justificación a la exigencia de ser escuchado y tenido en cuenta, porque si no se dan las dos cosas, la participación vuelve a ser formal. Entonces, cada ámbito, cada sector, tendrá su forma de ejercitar una participación integrada a los restantes: lo que hace la empresa, es el conjunto resultante.

El compromiso solidario

En mi opinión, es absolutamente imposible entender la empresa cooperativa si no hay participación. Conocemos, sin embargo, cooperativas que aparentan ser florecientes sin participación, sin conciencia por parte de los asociados de la naturaleza de la empresa, ni de su condición de propietarios de la misma. Es más: algunos destacados cooperadores sostienen que la verdadera participación es la de contenido económico, la consecuencia del asociado con su cooperativa a través del cumplimiento del objeto social (acto cooperativo). El involucramiento del asociado en los aspectos de la vida de la empresa no sólo no interesan, sino que resulta imposible de materializar. Estas cuestiones permiten atacar el tema central: ¿por qué se plantea el tema de la participación?

Hace ya tiempo – y se han escrito ríos de tinta sobre el tema desde el campo del análisis económico se planteó que era más racional la relación que se daba en una empresa participativa gestionada por sus propios dueños, que la que se daba en una sociedad anónima, donde la recolección de capital se hace en forma tan atomizada e impersonal que los dueños están muy lejos de la empresa. Es posible, por ejemplo, invertir en una empresa capitalista a través de un fondo común de inversión, sin ningún control sobre la forma con la empresa misma es operada. La gestión propiamente dicha queda en manos de técnicos, que no son los dueños, pero que adquieren poderes importantes y capacidad para manejarse con absoluta independencia de los aportantes de capital, con los riesgos que ello implica. Recuérdese la no lejana quiebra de la Baring Brothers, supuestamente adjudicada a los malos negocios de un operador de Bolsa, que habría actuado sin los debidos controles. Entonces, a través de las sociedades anónimas se facilita la recolección de capitales pequeños y se otorga el dominio de la sociedad a los mayores inversores, pero se delega la gestión de la empresa, en un equipo de técnicos, que no son los dueños pero que hacen y deshacen, la pueden hacer florecer o la pueden hacer quebrar. Es más razonable lo cooperativo, porque el dueño está ahí, el dueño está dentro de la cooperativa (sobre todo si es una cooperativa de trabajo). Reviste la doble condición de socio y usuario.

Hay quienes argumentan, por el contrario, que al empresa cooperativa constituye un engaño, porque la mayor cantidad de fondos de los que dispone no los aportan los socios en forma directa (de su bolsillo), sino que provienen de la capitalización de excedentes: son los fondos irrepartibles. De esos fondos se aprovechan todos, pero no son propiedad de nadie en particular, y si se disuelve la cooperativa, van a parar a un fondo común que administrará el Estado y deberá aplicar al destino previsto en la ley de la materia. Entonces, como el aporte inicial es escaso, también es pobre el compromiso con la suerte de la empresa; se pretende, sin embargo, recibir un buen servicios y se hace responsables a los funcionarios de brindarlo. En este caso ¿quién gestiona la empresa? La

gestiona también un grupo de técnicos. ¿Qué diferencia hay entre la forma de gestión de la sociedad anónima y de la cooperativa, si las dos recogen de distinta manera masas de capital que es administrado por técnicos expertos en administración de empresas? Las cooperativas pretenden ser un tipo distinto de empresa, pero en la práctica no se distinguen mucho de las otras, desde que ambas descansan fundamentalmente en el desempeño —y muchas veces también en las decisiones— de los administradores profesionales. Y esos administradores reciclan entre ellos conocimientos técnicos que terminan por homogeneizar de tal manera sus tareas, que resulta prácticamente imposible diferenciar una forma de empresa de otra. Sin embargo, la diferencia la pueden establecer las cooperativas, porque las cooperativas sí tienen como un objetivo específico que hay a una gestión participativa. No lo puede hacer la empresa privada lucrativa (capitalista), porque ese no es un objetivo propio; a lo sumo, la participación la van a promover en los aspectos productivos para mejorar la eficiencia, la calidad, el volumen de utilidades, o el sentido de pertenencia de empleados y trabajadores. Las cooperativas, además de eso, tienen la obligación de principio de gestionarse en forma democrática, es decir, se proponen llevar la participación a los niveles de decisión empresarial y a la distribución de las utilidades netas de cada ejercicio. Aunque los fondos con los que se financie no provengan, en forma directa del bolsillo de los socios, tiene éstos la obligación de ser conscientes de que están administrando un patrimonio en beneficio propio, y en beneficio de la comunidad, porque se han comprometido a ello desde que eligieron insertarse en el sector social de la economía y no en el especulativo. Eso está en la base de la filosofía solidaria; si no lo entendemos así, sin no somos conscientemente solidarios con y, por lo tanto, responsables por la suerte de la empresa, no vamos a poder cumplir el objetivo perseguido y nuestra empresa será gestionada de la misma manera que lo es cualquier empresa lucrativa. No deberíamos sorprendernos, entonces, al comprobar que, desde afuera, no se las distingue; la gran masa de la población no sabe si una gran empresa aseguradora, agropecuaria o financiera, es cooperativa o no, porque la naturaleza jurídica cooperativa no le da a él la pauta de ninguna diferencia. Nosotros tendríamos que tener siempre presente la obligación de establecer esa diferencia, de hacerla visible, palpable, porque en esa diferencia descansa la posibilidad de nuestra permanencia en el mercado. En mi modesta opinión, nuestra permanencia no va a estar dada sólo porque sepamos competir; en todo caso, no si para llegar a niveles de competencia similares, copiamos los procedimientos de la competencia y vamos dejando en el camino jirones de nuestro propio credo cooperativo, al que llegamos a considerar, incluso, un lastre del que es conveniente desprenderse.

Cooptación y desnaturalización

Las cooperativas deben desarrollar su actividad en mercados sujetos a las leyes de la competencia y condicionados por medidas regulatorias adoptadas por los gobiernos en beneficio de los sectores económicos más poderosos. La espontaneidad del mercado en la asignación de recursos en efecto, no existe. Pero se plantean a sí mismas el desafío de modificar ese sistema económico, reconduciéndolo a prácticas más solidarias, éticas, humanistas y respetuosas de los intereses de las mayorías. Sin embargo, a partir de nuestras propias necesidades, el sistema nos invita a que nos adecuemos a él para estar en condiciones de recibir su ayuda: la ayuda a los Bancos para superar el llamado “efecto tequila”, por ejemplo, vino acompañada de la exigencia de transformarse de cooperativas en anónimas, porque si no, no podrán recibirla. Estas exigencias comportan una forma de cooptación. No se niega la ayuda, se la ofrece pero... para recibirla es necesario hacer algo, ¿qué es lo que hay que hacer? Cambiar, dejar de ser lo que se es. Pero ese cambio, que se da en los lugares claves, no se plantea en los otros lugares donde al sistema no le inter-

esa llegar y ve en las organizaciones solidarias una solución para evitar disconformidades sociales y rebeldías. El mensaje parece contradictorio: ¿por qué por un lado se pide que las cooperativas bancarias se transformen en anónimas, o no se permite que las cooperativas se desempeñen en igualdad de condiciones con cualquiera otra en el campo de las comunicaciones? ¿Por qué se ponen trabas a determinado tipo de cooperativas de trabajo? O ¿Por qué no se ayuda —porque en definitiva era una tontera en comparación con las impresionantes sumas de dinero dispuestas por el Estado para salvar empresas privadas en quiebra— por qué no se permitió, reitero, salir del atolladero financiero del Hogar Obrero?, Mientras que por otro lado, hay un discurso que las alienta, las alienta siempre y cuando queden relegadas a un nivel que no signifique un enfrentamiento con el sistema mismo, es decir, usar la solidaridad espontánea de la gente para resolver problemas que, de otra manera, no pueden ser resueltos porque no se quiere derivar para ello recursos del Estado —es decir que la comunidad— ni de las empresas privadas, la voy a alentar hasta ahí. Esas son las primeras dos formas de cooptación.

La más grave, desde mi punto de vista, y esto es, por supuesto, opinable, es que en la cabeza de nuestros dirigentes, por haber incorporado valores que no son los cooperativos, sino los del medio, se están produciendo pequeños cambios que son sustanciales; aparecen como pequeños, pero son sustanciales. Los dirigentes comienzan a priorizar la supervivencia de la empresa y, si para ello es necesario adoptar categorías o metodologías alejadas de la filosofía cooperativa, concluyen en la necesidad de hacerlo. El posibilismo y el pragmatismo se van imponiendo casi imperceptiblemente. Y por eso, proponen modificaciones a la legislación cooperativa que la desnaturalizan desde adentro, so pretexto de ayudarla. Yo, como ustedes entienden, no participo de esta propuesta de reformas de la Ley de Cooperativas que, junto con el socio cooperativo o usuario, admite la figura del socio inversor o capitalista, que va a tener un poder de voto relativamente diferente, o la posibilidad de un rédito diferente al del resto de los socios; es decir, estamos introduciendo en la reforma, so pretexto de que es necesario capitalizar a nuestras empresas cooperativas ideas y métodos que no son compatibles con su esencia. Y lo están proponiendo dirigentes cooperativos, o sea que la cooptación es de afuera (imperativamente impuesta o extorsivamente ofrecida), y es de adentro (ganando la mente de los propios cooperadores, que encuentran posible la adaptación espontánea de las cooperativas al sistema). Nadie discute que hay que capitalizar, todos estamos de acuerdo con que las cooperativas tienen que capitalizarse ¿pero hemos estudiado colectivamente, el movimiento cooperativo se ha planteado formas alternativas de capitalización, que respeten los principios cooperativos? ¿La única forma de capitalizar es requiriendo al inversor privado que va a desarrollar dentro de nuestras entidades intereses distintos? ¿Estamos convencidos, como dije antes, que no se puede gestionar una empresa cooperativa de cualquier manera, con tal que no de quebranto? Este es el debate que nos falta hacer, y nos falta hacerlo porque no hemos desarrollado mecanismos de gestión participativa en serio, al nivel de nuestras organizaciones federales y confederales: Hablamos de la participación pero no lo hemos podido lograr todavía. No porque no queramos; simplemente, porque no lo hemos sabido hacer. Reconozcamos entonces que nos está faltando algo: práctica participativa. Y que ese algo lo tenemos que construir entre todos, no depende de la buena voluntad de ningún dirigente ni de la “educación” que podamos recibir de algún maestro inspirado.

Me gustaría ahora— y lo propongo— que generalizáramos un debate, no tanto con preguntas sino con opiniones; que podamos debatir entre nosotros estas cosas, u otras que a ustedes se les ocurra, porque esa es la finalidad del encuentro.

Debate (síntesis)

Público: - Doctor: ¿no sería conveniente que el Instituto empezara a realizar charlas de capacitación de índole empresarial para los asociados de las cooperativas?

- Si, yo creo que hay que hacer todo; hay que llegar a todos los niveles. Pero lo primero que me asombra es ¿por qué el Instituto? Yo creo que nosotros, todos, tenemos que involucrarnos con interés por promover la actividad económica. Y tenemos que asumir la tarea de hacerlo; simplemente eso. Por supuesto que ninguno de nosotros va a llevar soluciones extraordinarias a quienes tienen problemas serios; tampoco las puede traer el Instituto. La cuestión es juntarse con la gente no para “capacitarlas”, sino para elaborar respuestas, formas de trabajo, entre todos. Si para ello se necesita conocer mejor algún aspecto de las cuestiones que preocupan, entonces sí, buscar el asesoramiento necesario.

Público:- Me refería a que dé pautas.

- Yo creo que están dadas; el Instituto tiene muchas pautas generales establecidas en concordancia con los valores cooperativos. Pero esas pautas tienen que adaptarse permanentemente a la realidad y la captación de esa realidad multifacética requiere de un trabajo permanente desde las bases, no sólo ni preferentemente desde la cúpula. Nosotros mismos al nivel de IDELCOOP, hemos tenido que ir ajustando nuestros criterios de enfrentar una demanda que ha variado considerablemente. Primero era una Fundación Educativa, pero después nos dimos cuenta que de esa forma nos manteníamos en un nivel de abstracción con respecto a la realidad que no resultaba útil a nadie. Si no se investiga esa realidad, no se puede saber bien qué educación dar porque no sabemos cuál es la realidad del universo que la tiene que recibir. Y además, después de hablar de muchas de estas cosas, nos decían: bueno y ahora ¿cómo sigue todo esto? Ahora necesitamos que nos ayuden a concretarlo. Entonces, faltaba la asistencia técnica. Ahora cerramos el circuito, y están las tres cosas juntas. IDELCOOP es una Fundación para la educación, la investigación y la asistencia técnica, todo junto. Otra de las cuestiones era el perfil de las publicaciones. Con un mercado cautivo se puede publicar cualquier cosa, porque siempre ese material iba a tener quien lo receptara, quien lo leyera, o por lo menos quien lo comprara; en todo caso estábamos seguros que lo compraban, pero no que fuera efectivamente leído. A través de la compra se obtenían recursos para financiar la Fundación. La Fundación ha tenido que sincerarse y decir: si no nos podemos financiar, no podemos existir. Una empresa que no se autofinancia no puede vivir; Pero no tenemos que vivir de mercados cautivos. Lo que tenemos que hacer es, discutir si la revista le sirve o no le sirve a los destinatarios, y si no le sirve, cambiarla. Entonces, volvemos a la necesidad de la participación: hay que discutir primero (en el buen sentido de lo que es discutir) con el que la quiere recibir ¿para qué la quiere? ¿Qué es lo que necesita? En materia educativa: discutamos los programas, los objetivos, las formas de evaluación; hagamos algo que nos ponga en el mismo tren. Las entidades deben ver en esa Fundación una herramienta propia, no a un ajeno que lev viene a vender cosas. Y no escatimar críticas mutuas, porque si alguien llega a una institución y a través de una tarea educativa llega a descubrir errores, cosas equivocadas y las oculta, no está haciendo un aporte, tiene que expresar esas críticas. Y si los que reciben esa tarea están viendo en su Fundación algo que no le sirve, tienen que plantearlo con toda honestidad. Tenemos que ser muy francos en nuestras demandas mutuas; y creativos, de manera que la Fundación, el Instituto, los Bancos, las Comisiones de Asociados, todos deberíamos empezar a salir

con el ánimo de generar actividades, si después, para llevar adelante esas inquietudes necesito de alguien que me venga a ayudar, lo pido; Pero en principio tenemos que empezar a generar los ámbitos de discusión, ver qué piensa la gente, qué actividades se pueden hacer en determinado lugar porque son efectivamente demandadas, no porque se las quiera introducir desde afuera. Ver de qué manera pueden ser apoyadas con ideas o con financiación y, si esta última resulta imposible, explicar por qué, para que la gente entienda mejor dónde están las trabas quién las pone, la necesidad de movilizarse para provocar su remoción, etc, etc.

Acabo de leer una cosa muy interesante hecha en Portugal: un grupo de cooperativas instrumentó una Agencia para el Desarrollo local o comarcal, ¿para hacer qué o de qué manera? Primero empezaron por juntar a la gente. No les pedían que hablaran de lo que habían hecho y les había ido mal; lo que les pedían era que sobre la base de su experiencia y a su conocimiento del lugar, expresaran qué se podía hacer. Los convocados eran instituciones de bien público, pequeñas empresas, talleres. Primero, ver qué posibilidades de desarrollo había. Después, los enfrentaron con los representantes del poder local: convocaron a lo que nosotros llamamos Comunas. Consejos Deliberantes, otros organismos comarcales, para que participaran de estas reuniones y expresaran qué programas tenían para responder a estas inquietudes. Si los había, cómo aprovecharlos; si no, como elaborarlos. En última instancia, pienso, clarificación respecto de las razones por las cuales no se hacía lo que se pretendía: ¿desorganización, desinterés, intereses creados afectados? El resultado ha sido curioso, pero positivo, es decir han empezado a florecer una cantidad de pequeñas actividades locales que generan riqueza económica, generan fuentes de trabajo y generan recursos que se canalizan a través de las entidades financieras cooperativas de la zona que las está promoviendo. Lo único que no está monopolizado, o no debiera estar monopolizado, son las ideas. El monopolio económico es fácil de establecer pero a cualquiera se le puede ocurrir una idea brillante; entonces, tenemos que salir a la búsqueda, a la caza de ese tipo de inquietudes, luego vamos a necesitar quien nos ayude a llevarla a la práctica, y ahí sí se puede pedir ayuda...Buenos, ese un trabajo que nosotros podemos y debemos hacer a nivel de base, no se lo podemos pedir a los niveles superiores de la organización. Pero sí, a los distintos niveles del Movimiento, le tenemos que pedir la asistencia cuando la precisemos, y el desarrollo de políticas de participación, de uniones estratégicas para optimizar oportunidades y recursos, etc., que correspondan a ese nivel organizacional.

Resultaría a mi juicio muy positivo, en efecto, gestar desde abajo una demanda para que el cooperativismo argentino, se unifique operativamente, no formalmente; se unifique para generar estructuras colectivas, conjuntas, que reciclen hacia el interior del movimiento la mayor cantidad de recursos, que no se nos vayan, porque sino después, para obtenerlos, tenemos que recurrir al inversor privado. Este reclamo debería ser formulado por cada sector, a su correspondiente Federación. Es necesario traer otra vez al debate, en las bases, el programa inicial del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos; que se entienda que no es patrimonio de una Federación, sino que es un aporte al cooperativismo argentino, para manejar conjuntamente los recursos cooperativos de todo el país. No entiendo a qué puede estar referida la demanda de que el Instituto promueva la capacitación empresarial. El Instituto vienen promoviendo su programa de desarrollo nacional independiente, desde siempre; lo que se precisa es que todos –ustedes también– afinemos la puntería y digamos más precisamente, necesitamos que el Instituto, o IDELCOOP, o el IADE, cualquiera de todos los organismos que tenemos, nos venga a asistir puntualmente en este tema, porque este tema nos interesa. No que venga a plan-

tear temas que después no sabemos cómo puedan ayudarnos a desarrollar nuestro entorno en forma concreta. Las inquietudes salidas de abajo son las que más posibilidades tienen de concretarse. Yo creo que es una obligación nuestra salir a buscar y a generar esas inquietudes. Además, como he dicho, muchas veces nos vamos a encontrar con un pared en nuestro camino por concretar esas iniciativas de la gente; Pero eso solo ya es positivo, porque cuando la gente empieza a ver todas las dificultades que tiene y de dónde vienen, gana en conciencia sobre los cuellos de botella de una realidad que tienen que modificar. Hacernos participativos. Nosotros decimos: la gente está desmovilizada. Una de las funciones nuestras es movilizar la participación de la gente; Pero movilizarla no es invitarla simplemente a que concurra a un acto donde el entorno y las consignas entusiasman pero no esclarecen. Movilizar, fundamentalmente, es que empiecen a entender dónde están las trabas que impiden lograr lo que parece natural y lógico obtener. Porque yo creo que lo más natural del mundo es que cualquier persona quiere tener un trabajo, tener una vivienda, tener una cobertura de salud y darle educación a sus hijos: es decir, tener sus necesidades básicas cubiertas. Y ¿por qué no se puede lograr eso? Porque hay estructuras que lo impiden, y la única manera de verlas, saber dónde están y quiénes son los que las sostienen, es poner en marcha el interés por realizaciones concretas; de la práctica es de donde nace la posibilidad de entender. Y esa es la función de nuestras Comisiones de Asociados.

Público:- Yo pienso que el Instituto ha tenido tantos éxitos, algunas ideas geniales que no produjeron el deseado efecto. Por ejemplo, la creación de las Interooperativas, hubo un período de tiempo donde el Instituto priorizó la idea de juntar a las cooperativas de distintas especialidades. Se gastó mucho, se trabajó mucho, muchos técnicos salieron a hacer encuestas zonales, estudios, especialmente en el ramo agrario hubo un trabajo hermoso que se hizo en algunos partidos de la Provincia de Buenos Aires. Pero desgraciadamente, en ese momento no estaba preparado el ambiente para recibir la receta. Este sí sería el momento, pero como en aquella oportunidad fracasó, ahora quienes pudimos trabajar en aquello, que fue realmente un material extraordinario que está archivado en el INTA, ahora aquella vieja experiencia fallida, nos quita a los actores un poco el ánimo, pero además en este momento la idea del cooperativismo está desvalorizada, la cooperativa se desvalorizó y entonces es un momento más difícil para nacer en una idea como esta. O sea que el esfuerzo va a tener que ser más grande.

-Eso es lo lindo, ¿por qué? Porque acá pasa como en la fábula de Esopo. Lo mejor y lo peor del mundo, en la obra "Edipo Rey", era la lengua. Y Esopo explicaba por qué. Acá pasa lo mismo. La cooperativa no nació en un gabinete, nació con la penuria de las necesidades; o sea que esta realidad que es hostil al movimiento cooperativo, porque es hostil, castiga y perjudica; pero al mismo tiempo genera condiciones que motivan que mucha gente comience a recurrir de nuevo a las formas solidarias porque no tienen otras para resolver sus problemas. La misma realidad que por un lado los expulsa, por el otro lado los solidariza y acrecienta la demanda de orientación, de ideas, de formas de organización, a veces de crédito, de apoyo financiero; si no somos conscientes de esa demanda, dejaremos pasar una magnífica y sobre todo genuina posibilidad de contribuir a desarrollar el sector de economía social. Tenemos que empezar a generar estructuras que nos permitan responder. Una cosa que se me ocurre en este momento, en función de su pregunta, es que si nosotros queremos promover grupos y salir a motivar participación y a generar esta búsqueda de necesidades, tenemos que tener incorporada una cierta técnica de manejo grupal, que muchos no la tenemos, como es obvio. A veces creemos

que reunimos un grupo para participar y resulta que, como hago yo en este momento, hablamos nosotros toda la noche y no habla nadie más; entonces ¿qué participación promovemos? Es una tara que muchos compartimos: uno está tan entusiasmado que habla, habla y habla y los demás escuchan. A lo mejor tenemos que empezar por capacitarnos también en eso. Saber manejar grupos, saber extractar las ideas básicas, saber motivar; eso también requiere un aprendizaje y no le dimos la importancia que merece. Porque nos parecía que era mejor plantear en el campo de las ideas generales, filosóficas, económicas, políticas o sociales del Movimiento, para entender los grandes procesos que se están desarrollando en este momento y, una vez explicados, la gente iba a ponerse en movimiento en forma espontánea. Como se suele decir ahora, los escenarios, que los tenemos que conocer, esto es obvio, pero no nos podemos quedar en eso porque después, no sabemos hacer la tarea práctica. La comprensión racional de un problema no moviliza por sí sola la voluntad para superarlo. Deberíamos replantearnos si estamos haciendo bien nuestras tareas y, en todo caso cómo lo podemos mejorar.