

## LOS DESAFÍOS DE LAS COOPERATIVAS FRENTE A LA REALIDAD ACTUAL

*Julio C. Gambina (\*)*

No hay dudas de que se ha terminado una Argentina, de que ya no existe más un país que existió durante muchos años. Algunos dicen que todavía no terminó de cambiar, que puede seguir cambiando; pero está claro que la Argentina ya no es el país de hace diez, quince o veinte años. Hay otra Argentina, y con ella otros desafíos, quizás mucho más complejos, para el Movimiento Cooperativo.

El análisis de esos nuevos desafíos fue el eje de los intercambios producidos entre representantes de diferentes cooperativas del país durante el Encuentro "Las cooperativas aprenden de las cooperativas", dos jornadas de intercambio de experiencias promovidas por IDELCOOP con el objetivo de evaluar la actividad realizada durante el año 2000 e intentar llegar a un acuerdo respecto de cómo seguir trabajando durante el 2001.

Los aportes de cada participante a la discusión, las preguntas, los cuestionamientos y las dudas exigen una reflexión profunda que apunte a la búsqueda de respuestas concretas a las demandas de las cooperativas frente a la situación actual. Para eso, es necesario tener en cuenta que hoy en día nos encontramos principalmente ante tres problemas que debemos priorizar a la hora de pensar los desafíos presentes.

En principio, uno de los mayores problemas es el tema del **marco externo**, un marco definido por el ajuste, la continuidad de la desregulación y la política permanente de subordinación, que se expresa en el privilegio al pago de los intereses de la deuda externa en el Presupuesto 2001. Este marco es de agresión no sólo para las cooperativas, sino para los sectores pequeños y medianos de la economía en su conjunto. Aquí la cuestión reside en si nos preparamos para confrontar la competencia desigual, que está cada vez más cerca y que nos va a afectar a todos -desde las grandes ciudades hasta los pueblos más pequeños-, o si esperamos a que llegue y recién ahí vemos cómo nos defendemos. En general, al marco externo siempre lo hemos enfrentado con una resistencia defensiva; nosotros creemos que el desafío ahora es dejar de ser defensivos y ver si podemos pasar a la ofensiva.

---

(\*) Director de IDELCOOP.

---

En segundo lugar, nos encontramos con el problema del **marco interno**, es decir, las especificidades de cada cooperativa, más allá de los problemas comunes. Esto significa que es necesario mirar también hacia adentro, porque no todos los problemas son externos; hay problemas que son nuestros, que no dependen de otros. De ahí, la necesidad de incorporar modificaciones para mejorar, básicamente, la gestión y la comunicación, tanto con los asociados como con la comunidad. El tener empresas administradas eficientemente ya no alcanza, es necesario tener un diálogo con la masa de asociados y con la comunidad para que la cuestión de la gestión participativa deje de ser una frase y se concrete en la práctica cotidiana de cada cooperativa.

Por último, el tercer tema que se presenta hoy como desafío es la discusión en concreto sobre **quién y cómo** se actúa para abordar los ataques del marco interno y los problemas del marco externo y de qué **instrumentos** disponemos para hacerlo. En este sentido, la discusión debe pasar por la determinación de las acciones que debemos llevar adelante, tanto a nivel regional como a nivel nacional. Debemos ser conscientes de que no va a venir nadie desde la política oficial, ni ningún organismo internacional, a favorecer que hagamos algo que es sólo patrimonio y soberanía de nosotros.

En otras palabras, estos tres problemas constituyen para el Movimiento Cooperativo un desafío global, que puede resumirse en la confirmación de la necesidad imperiosa de construir una **cultura de la cooperación** frente a la política económica hegemónica que no favorece a los sectores pequeños y medianos de la producción, a los trabajadores. ¿Se puede pensar una cultura de la cooperación con este sentido común hegemónico, donde desde todos lados se bombardea para instalar la salida individual? Nosotros creemos que es posible. Pero para ello es fundamental **comenzar a entender a la educación cooperativa no sólo como un principio, sino como una ventaja competitiva**, lo que requiere de un proyecto que busque pensar la realidad de una manera distinta y que, mediante un plan de acción, de educación, de investigación, apunte a transformarla.

Dentro de esta línea, el “Proyecto 2000” (formulado en una reunión de cooperativas realizada a fines de 1999) había acordado el desarrollo de una *Red para la Educación, la Capacitación y la Asistencia Técnica* que se proponía llevar a cabo distintas actividades en cada una de las cooperativas que la integraban, a nivel regional y a nivel nacional. Dentro de este marco, durante el año 2000, IDELCOOP realizó tres tipos de experiencias con cooperativas de distintas zo-

---

nas del país: la formación de Grupos Regionales, el desarrollo de un Plan de Capacitación Individual y los cursos bajo el Régimen de Crédito Fiscal<sup>1</sup>. Cada una de ellas significó una práctica diferente, con objetivos y sujetos diferentes. De ahí la decisión de presentarlas en el encuentro a través de la voz de los propios protagonistas, en el intento de ser coherentes con nuestra concepción de que “Las cooperativas aprenden de las cooperativas”. A partir de esta metodología participativa de análisis de experiencias intentamos llegar, de manera conjunta, a una síntesis teórica de los logros alcanzados y las dificultades enfrentadas.

El primer tipo de experiencias, el de los llamados **Grupos Regionales**, fue desarrollado en la provincia de Córdoba, en un proceso de integración de cooperativas de la zona liderado por la Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda. Sabemos que este tema de la formación de grupos regionales no es fácil, que incluso en otras localidades no se ha podido lograr hasta el momento; pero no hay que resignarse desde ahora a no poder juntar cooperativas de una zona, ya que **la integración no es sólo un principio cooperativo sino una necesidad de estos tiempos económicos, políticos y sociales; un fenómeno cultural que la cooperación integra como valor**. Las Varillas lo logró; ahora es el momento de que otras cooperativas, o grupos de cooperativas, se pregunten si se animan a encarar una experiencia similar.

El segundo tipo de experiencias, el de un **Plan de Asistencia Técnica Individual**, fue llevado adelante por la Cooperativa de Veterinarios COPROVET, con sede en Haedo, provincia de Buenos Aires. La realización de esta experiencia significó la respuesta a una demanda concreta de asesoramiento técnico planteada por algunas cooperativas. En este caso, el plan de asistencia técnica se extendió desde un diagnóstico inicial, a través de un relevamiento interno, hasta el desarrollo de un plan de capacitación extendido. Es decir, IDELCOOP se metió en el corazón de la cooperativa y puso el motor en marcha desde cero.

El tercer tipo de experiencias, las de aprovechamiento del **Régimen de Crédito Fiscal**, fue llevado a cabo por la Cooperativa de Servicios Eléctricos, Obras y Servicios Públicos, Asistenciales y Crédito, Vivienda y Consumo de Darregueira, en la provincia de Buenos Aires; la Cooperativa de Obras Sanitarias y Servicios Anexos de Venado Tuerto, en la provincia de Santa Fe; y la Cooperativa de Obras

---

(1) En esta misma revista publicamos estas tres experiencias relatadas por algunos de sus protagonistas.

---

y Servicios Públicos de Despeñaderos, en la provincia de Córdoba. A partir de la exposición de los resultados de estos proyectos, pudimos obtener la experiencia de tres provincias distintas que, aún con puntos comunes, representan zonas diferentes, problemáticas distintas que brindaron aportes para la experiencia a desarrollar en el 2001. El punto central de estas experiencias consiste, creemos, en la posibilidad de aprovechar al Estado donde se pueda; es decir, sabiendo que el Estado tiene una actitud agresiva por su política hacia las cooperativas, nosotros debemos aprovecharlo donde podamos.

Estos tres tipos de experiencias constituyen lo que la *Red para la Educación, la Capacitación, la Investigación y la Asistencia Técnica* promovida por lo que el “Proyecto 2000” ha logrado hasta ahora. El desafío consiste, entonces, en aprovechar la experiencia pasada para pensar el futuro. Este futuro puede construirse a partir de lo que IDELCOOP sugiera, como hemos venido haciendo hasta ahora, o a partir de lo que las cooperativas demanden en base a sus necesidades concretas. Desde IDELCOOP aspiramos a dejar de ser la oferta educativa para pasar a ser la respuesta a una demanda educativa. Nuestro Movimiento, en general, todavía está lento en dar una respuesta de capacitación para enfrentar los tiempos que corren: todavía miramos para arriba ante los nuevos desafíos que plantea la realidad y vamos respondiendo con nuestra intuición, no intentamos respuestas profesionalmente pensadas. Nadie va a impulsar en la Argentina la educación cooperativa si no es el propio Movimiento Cooperativo. El marco en el que nos movemos es de agresión y bombardeo permanentes. Por eso creemos que tenemos que juntarnos para pensar cómo contrarrestar esto, que tenemos que trabajar compartidamente para servir a las necesidades del Movimiento Cooperativo. En consecuencia, insistimos en el desarrollo de la Red como forma de salir de los caminos individuales y comenzar a transitar un camino signado por la integración y la lucha conjunta.

En este sentido, podemos hablar de tres demandas urgentes para el año 2001. En principio, la necesidad de llegar con la capacitación a todos los niveles dentro de una cooperativa: los dirigentes, los funcionarios, los empleados y los asociados. La potenciación es impresionante. El problema es que no se trata de un tema simple; es un tema profundísimo, pero de mucha complejidad. Montar un escenario de capacitación, aún tener la tecnología adecuada, cuesta dinero. Además, los instrumentos que tenemos son débiles; IDELCOOP es una estructura débil. Las cooperativas deben ver que hay un beneficio directo en el desarrollo de un plan integrado de educación, de capacitación, de asistencia técnica, que les resulta útil, pero que es una tarea compleja y que cuesta dinero. Esto implica que no se puede hacer educación cooperativa si no se genera un fondo que permita llevar adelante toda la estrategia.

---

El segundo desafío para el año próximo consiste en la necesidad de crear un proyecto comunicacional. Cuando uno piensa en comunicación actualmente, está desprendiendo la cuestión de la educación cooperativa; está pensando que quiere transferir al conjunto de la sociedad valores que uno tiene incorporados, pero que no necesariamente están instalados en el conjunto de la sociedad. En este sentido, IDELCOOP tiene dos instancias de comunicación que están desaprovechadas: nuestra revista y nuestra página web deberían ser lugares de difusión de experiencias, de discusión de temas, de vinculación entre las cooperativas entre sí y entre las cooperativas y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Aprender a aprovechar la tecnología como forma de acercamiento es también una manera de crecer. Nosotros creemos que el día en que seamos capaces de comunicar todo lo que hacemos, resolveremos una gran parte de nuestros problemas.

Finalmente, un tercer desafío para el futuro inmediato es alentar la consolidación de los grupos regionales. Creemos que el rol de IDELCOOP en este sentido debe ser el de impulsar a las cooperativas, a través de la profundización de la conversación individual con cada una de ellas, a potenciar la formación de redes regionales que profundicen el proceso de integración llevado adelante por la *Red de Educación Cooperativa*. Sin embargo, el eje de este proceso debe ser la disposición de cada cooperativa, o grupos de cooperativas, a ponerse al frente de un grupo regional, en la Mesopotamia, en la Patagonia, o en cualquier otra zona del país. El ejemplo de Córdoba es claro. Ahora hay que ayudar a otras cooperativas a animarse a asumir esta responsabilidad.

En síntesis, el desafío principal para el año 2001 consiste, no quedan dudas, en la necesidad de hacer frente, desde varios flancos, a la educación y la cultura impuestas por el sentido común dominantes que no son favorables a la cooperación, sino al individualismo y, en forma empresaria, a la Sociedad Anónima, a lo que se llama el «mercado». Para contrarrestarla, debemos pensar un plan que nos sacuda ese cierto conservadurismo que tenemos, un plan estratégico para actuar ideológicamente, culturalmente. De ahí la necesidad de **construir una cultura de la cooperación con impacto social y efecto transformador**. Para lograrlo, es necesario sumar la lucha de las cooperativas a la del resto del Movimiento Popular y entender que el *Proyecto de Educación Cooperativa* no es un proyecto de IDELCOOP como entidad separada del Movimiento Cooperativo. Es un proyecto sustentado por todo el conjunto de las cooperativas, no entendidas en su individualidad, sino asumidas como parte de un movimiento regional, nacional e internacional que promueve otra organización de la economía y de la sociedad.