

# identidad, valores y gobernanza de las cooperativas<sup>1</sup>

Armando Alfredo Moirano<sup>2</sup>

## I

¿Qué tiene la propuesta cooperativa que la diferencia de las de otras entidades? Responder a esta demanda es acordar sobre qué es lo que precisa a la identidad cooperativa; entonces, según el consejo del Dr. Jorge Bragulat, es útil comenzar por los diccionarios. Uno de español<sup>3</sup> da dos acepciones: *conjunto de caracteres o circunstancias que hacen que alguien o algo sea reconocido, sin posibilidad de confusión con otro. También habla de identidad social: conciencia que tiene un individuo de su pertenencia a uno o varios grupos sociales o a un territorio, y significación emocional y valorativa que resulta de ello.* Otro, de italiano<sup>4</sup> ilustra, literalmente, con esta acepción: *calidad de una persona, de un lugar o de una cosa, por la cual es eso y no otra cosa.* Estos conceptos pueden ser aplicados también a las personas jurídicas, tal como lo son las cooperativas.

Desde este punto de vista, podría arriesgarse que el cooperativismo se distingue de otras organizaciones que desarrollan actividades sociales y económicas, porque desde él se pretenden alcanzar objetivos generales de bienestar social y de superación cultural y económica; pero enseguida se advierte que esto no es suficiente, dado que otros tipos de entes pueden sostener –y con frecuencia legítimamente– que persiguen, por lo menos, algunos de esos mismos objetivos. Siendo así, con éstos solamente no se alcanza a precisar la singularidad de la identidad cooperativa.

---

(1) Ponencia presentada en “El Cooperativismo Latinoamericano“, IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo, 14 y 15 de septiembre de 2006, Rosario (Argentina).

(2) Abogado, especializado en derecho cooperativo y mutual. Ex funcionario del INAES.

(3) Pequeño Larouse Ilustrado, edición 2002.

(4) Zigarelli Minori, edición 1991.

---

Entonces, para achicar la brecha, es del caso recurrir a los principios que inspiran el actuar cooperativo, según la formulación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1995, dejando de lado por ahora los valores reconocidos en esa oportunidad porque son comunes a otras organizaciones. A sabiendas de que los principios ponen en práctica los valores de la cooperación, ellos exigen:

**1 – Asociación voluntaria** – La voluntariedad es esencial de las formas asociativas y no es concebible pensar en una forma obligatoria del cooperativismo. Pronto hará dos siglos que William King<sup>5</sup> alertó sobre la imposibilidad de tornarlo en obligatorio y sostenía que no había fuerza en el mundo capaz de hacerlo así. Tanto tiempo después, por ejemplo, la frustrada experiencia de las entidades constituidas de manera artificial en la Argentina para dar forma a los planes asistenciales, prácticamente forzada su creación por decisión del poder ejecutivo nacional, ha venido a confirmar aquel aserto. No se trata de oponerse a un asistencialismo hoy lamentablemente ineludible; sucede que esa experiencia confirma la inviabilidad de hacer cooperativas por sin que sus integrantes tengan la predisposición para hacerlas.

**2 – Organización democrática** – Para Paul Lambert<sup>6</sup> la democracia es la nota distintiva de la cooperación; es fácil compartir este juicio: todo el sistema cooperativo apunta a tutelar la democracia; la cual, por cierto, no se agota en la expresión clásica “una persona/un voto”. Es esto, pero mucho más: es la imposibilidad filosófica y legal de que un grupo, sin contar con la negligencia, la complicidad o la falta de participación del resto, se apodere de una cooperativa. Cuanto esto ocurre es porque sus asociadas y asociados no asumieron ni sus derechos ni sus obligaciones, no participaron y dejaron hacer. En la economía de la normativa legal y estatutaria, sólo es posible que algún consejero, o síndico (fiscalizador), se atornille a su curul si su conducta no es cuestionada por negligencia o por complicidad de los demás asociados. Tan así, que la designación de consejeros y síndicos o fiscalizadores, puede ser revocada aun sin expresión de causa e incluso sin que esté previsto en el orden del día de la asamblea que tome la decisión, según está regulado por la normativa argentina.

En términos de democracia, como expresión típica –podría decirse genética– del cooperativismo en tanto precursor en la materia, es ineludible

---

(5) Cf. Paul Lambert, *La doctrina cooperativa*, Intercoop, 3ª edición, 1970.

(6) Op. Cit.

---

señalar la condena a cualquier tipo de discriminación por razones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género. Sin que los otros temas sean menos importantes, prefiero detenerme en tres de ellos: el racismo, la problemática de género y la religión.

Respecto del primero, nunca será suficiente lo que se haga para combatirlo y digo esto en un país como la Argentina que es profundamente racista, comenzando con el genocidio de la llamada “Conquista del Desierto”... que creó el desierto. O antes, con los cuerpos de pardos y morenos que fueron la carne de cañón de las batallas patrias. Todo ello, con prescindencia del antisemitismo manifiesto o soterrado, tan obvio en la sociedad. De tal manera, la insistencia en mantener la prohibición de exclusiones basadas sobre cuestiones étnicas, sigue siendo valiosa y será todo un logro, como lo desea la ACI, que alguna vez pueda ser derogada por innecesaria.

En cuanto a la problemática de género, tal vez la herencia hispánica y la tradición católica –pero no sólo ellas, porque el judaísmo y el islamismo comparten la misma misoginia– tengan mucho que ver con el desfavor con que todavía es considerada y tratada la mujer en la Argentina (por reducir la cuestión sólo a este país y sin hablar de las preferencias sexuales). Pues bien, la ACI fue pionera en la consideración de este tema y en la difusión de campañas de promoción de la mujer –que deberían profundizarse y ser permanentes– porque solamente en materia salarial en la Argentina, los datos de 2003 indican que el salario promedio del hombre era de \$ 664 y el de la mujer de \$ 485<sup>7</sup>. Patricia Aguirre señala también que *“a ellas les toca la tarea, tanto de invertir más energía como de autoexcluirse y privarse sustituyendo alimentos para mantener los consumos del resto de los integrantes del hogar. Las consecuencias de esta práctica no son visibles más que en el sobrepeso y el cansancio de las mujeres y como dato epidemiológico en la anemia con que comienzan los embarazos las madres que concurren a los hospitales públicos.”* No resulta ocioso advertir que la mujer sufre ambas discriminaciones: por el género y por la etnia<sup>8</sup>.

Sobre la discriminación por cuestiones religiosas, interesa recordar que Robert Owen opinaba ser incompatible la existencia de ninguna religión

---

(7) Patricia Aguirre, *Estrategias de consumo - Qué comen los argentinos que comen*, Miño y Dávila-Ciepp, Buenos Aires, 2005.

(8) Ver suplemento Las 12, del diario *Página 12*, 05/8/05.

---

con el reinado de la paz y la felicidad entre los hombres<sup>9</sup>. La frase puede parecer exagerada pero, ante la duda, cualquiera puede interrogarse, entre otros muchos ejemplos, sobre lo ocurrido no hace mucho tiempo atrás en Bosnia o en Sarajevo; qué tal se está siendo musulmán en los Estados Unidos, o bien, acompañar en su razonamiento al filósofo francés Michael Onfray<sup>10</sup>. Y es de lamentar más todavía que, con frecuencia, la cuestión religiosa vaya de la mano con la cuestión étnica, tal como sucede con los dos ejemplos propuestos.

**3 – Participación económica de los asociados** – En materia económica, la idea cooperativa continúa siendo innovadora, porque invierte el criterio tradicional y pone el capital como asalariado de las personas y al servicio de estas. Su peculiaridad esencial es que el conjunto de los asociados es propietario de la cooperativa; claramente, como lo enseña el Lic. Eduardo Fontenla, el trabajo, la producción, el consumo o los insumos contratan al capital. De tal manera, en estas entidades el capital pertenece a los asociados y no tiene relación con el resultado empresarial. Inconfundible jurídica y contablemente con la ganancia o superávit, el excedente o sobrante en el ejercicio económico, si lo hay, es resultado de la operatoria de los asociados con la cooperativa y no de su aporte de capital. Y hay más, si a este aporte se le reconoce algún interés (*rectius*: dividendo) debe ser a una tasa estrictamente limitada, de acuerdo con la exigencia doctrinaria y legal.

De ello se sigue que si alguno tiene la peregrina idea de hacer un negocio comercial mediante una cooperativa, está mal informado y, si lo hace, es porque cuenta con el silencio de las entidades de grado superior o la ineficiencia de la autoridad administrativa estatal.

**4 – Autonomía e independencia de la organización** – Esta exigencia está referida a la prohibición absoluta de sujetar la cooperativa a ningún poder político, sindical o económico ajeno a ella misma. La entidad puede, en el campo convencional, realizar todo tipo de acuerdos que conduzcan a la mejor realización del objeto social, siempre que no lesionen su individualidad como persona jurídica independiente y autónoma, gestionada exclusivamente por sus asociados. El tema reviste especial interés en el caso

---

(9) Referido por Ferdinand Tönnies en *Desarrollo de la cuestión social*, Editorial Labor S.A., Barcelona, 2<sup>o</sup> edición, 1933.

(10) Michel Onfray, *Tratado de Ateología*, Ediciones de la Flor, 2<sup>a</sup> edición, Buenos Aires, 2006.

---

de las cooperativas de trabajo y las asociaciones profesionales, entre las que no puede haber enfrentamientos porque no hay contraposición de intereses y, por el contrario, dentro del marco contractual pueden arribar a resultados mutuamente beneficiosos.

La independencia también se ve lesionada cuando la entidad para su subsistencia depende casi o totalmente de subsidios del Estado, porque, en estos términos, esa dependencia genera compromisos políticos y una dirigencia genuflexa, con lo que se coarta la posibilidad de actuar de manera autónoma. Además, claro, esos subsidios aumentan la estadística de entes que no existirían sin ese apoyo condicionante del Estado.

En otro sentido, dentro del tema expuesto, en la Argentina fue notorio el daño que causó a una organización cooperativa trasladar a su seno, desatendiendo el principio, la interna de un partido de la izquierda hoy desaparecido.

**5 – Educación, capacitación e información** – Hay aquí dos temas diferentes. En primer lugar, desde la experiencia inicial que en definitiva resultó exitosa, la educación y la capacitación de los cooperativistas fue una preocupación instalada, pero atendida sin la continuidad imprescindible. Se escribe permanentemente sobre esto y no voy a abundar sobre la necesidad de la educación y la capacitación; no es discutible que deben ser encaradas como actividades permanentes que requieren el mismo esfuerzo y la misma atención que los que se dedican a la realización del objeto social. Sí agregar, que al incumplir con este principio los demás se vuelven inoperantes.

En segundo lugar, como lo expresa la Alianza: la información *“dirigida al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión”*, es una necesidad de estas organizaciones que todavía no ha sido satisfecha. Según está expuesto, también aquí hay dos temas distintos.

El primero referido de los jóvenes, junto con los ancianos tal vez la franja más vulnerable y castigada en la sociedad; por falta de oportunidades de trabajo, la mayoría de los jóvenes es, cada vez más, víctima del consumismo, del consumo de drogas y de alcohol. Sin embargo, el cooperativismo tiene mucho para ofrecer a estos muchachos y muchachas: proyectos concretos sobre los cuales la experiencia permite sostener la viabilidad de su realización. También, y no es menos importante, la posibilidad de un posicionamiento

---

nuevo frente a la vida con una mirada ética diferente y, por supuesto, porque es la edad de los grandes ideales, la posibilidad cierta de hacer una revolución genuina e incruenta. Sin embargo, no se ha encontrado todavía el medio de establecer un acercamiento definitivo de los jóvenes al cooperativismo.

En la Argentina, lamentablemente, quedó trunco el llamado II Plan Quinquenal que preveía, para 1957, que las cooperadoras escolares debían ser sustituidas por cooperativas escolares, porque los redactores de ese programa de gobierno entendieron –bien– que se debía reemplazar la beneficencia por la solidaridad. Es posible que su realización hubiera permitido hablar ahora en otros términos, porque habría millones de personas formadas desde su niñez en la ética y los principios de estas organizaciones de la economía social.

El segundo tema es el referido a los líderes de opinión. Los grandes medios donde se lucen estos líderes se caracterizan por sintonizar únicamente la onda oficial, y están siempre predispuestos, como enseña Sartori<sup>11</sup>, a desinformar o subinformar, la mayoría por conveniencia o por complicidad; otros, tal vez por desconocimiento. Se trata, entonces, de llegar a estos últimos, porque todavía no han tenido oportunidad de saber qué es y qué hace el cooperativismo.

Por último, los cooperativistas, como observa el Dr. Alberto E. Rezzónico, acostumbran a intercambiarse frases celebratorias, pero rara vez hacen auto-crítica y no logran mostrar al resto de la comunidad los logros formidables del sistema. Son necesarios medios propios del movimiento –no de las entidades aisladas– que informen todo lo que la sociedad debe al cooperativismo y lo que éste hace cada día, pero también den cuenta de los problemas que enfrenta y de los fracasos que sufre, porque estos también enseñan. Aquí, es casi obvio, confluyen dos problemas: la falta de una acción decidida de la dirigencia y, en la Argentina, el malhadado artículo 45 de la regla estatal 22.285<sup>12</sup> heredada de la última dictadura cívico-militar. Escollo todavía no resuelto satisfactoriamente, porque no obstante su modificación, ese precepto inconstitucional –como la regla del Estado que lo contiene– sigue dificultando a las organizaciones de la economía social el acceso a la titularidad de ondas de radio y televisión.

---

(11) Giovanni Sartori, *Homo videns. La sociedad teledirigida*, Taurus, 1ª edición, 1998.

(12) Las sedicentes leyes dadas por las dictaduras cívico-militares, técnicamente son reglas del Estado o reglas estatales, no actos del Poder Legislativo.

---

**6 – Cooperación entre cooperativas** – Dicen un autor español que las cooperativas que no trabajan juntas no cooperan... Aun con sus falencias, la integración cooperativa argentina se destaca a nivel mundial y esto ha permitido logros notables sobre todo en materia de cooperativas de servicios públicos y agropecuarias. Sólo la integración así considerada ha permitido, por ejemplo, el desarrollo de la producción lanera en la provincia de Río Negro, en términos que diez años atrás eran impensables.

Lo distintivo de la federación o confederación de estas organizaciones es que se crean con un criterio de solidaridad –hacer juntas lo que individualmente es inaccesible– que no tiene ninguna relación con las organizaciones comerciales, similares en las formas, que pactan para operar sobre el mercado al efecto de aumentar ganancias en necesario detrimento de la comunidad. De esto se sigue el error de hablar de monopolio, tantas veces blandido sobre la cabeza de las cooperativas de servicios públicos, sin advertir que jurídicamente el concepto les es inaplicable, porque no hay arreglos para maximizar ganancias ni excluir competidores. Esto en la Argentina se ve reforzado desde que en la década del 30' del siglo pasado, la Corte Suprema de Justicia de la Nación conceptualizó al monopolio como acuerdo interempresarial para actuar sobre el mercado con el fin de aumentar las ganancias a expensas de los consumidores, usuarios o productores, lo cual, es innecesario decirlo, es absolutamente ajeno al cooperativismo.

**7 – Interés por la comunidad** – Este principio fue introducido con la reformulación de 1995, pero no entraña una novedad, porque, de manera explícita o implícita, la preocupación por la comunidad de la localidad o región donde cada cooperativa está instalada, fue una constante desde los inicios del movimiento solidario argentino. En cualquier lugar es evidente el cambio habido entre el antes y el después de la aparición de la cooperativa, escasas veces tenido en cuenta en la historia oficial o en la historia comunal. Aparte, debe señalarse, esto pone en evidencia una razón más para realizar el balance social, único medio de medir el valor agregado cooperativo.

Lo nuevo, para aquel entonces (1995), conforme a la realidad mundial, es el requisito de que ese interés por la comunidad se manifieste mediante políticas de desarrollo social y económico sustentable, es decir, a través de emprendimientos respetuosos del medio ambiente. Puede añadirse que en esto, y mucho antes de la formulación del principio, las cooperativas argentinas fueron pioneras en la instalación de complejos (chacras) de molinos

---

de viento generadores de electricidad para el aprovechamiento de la energía eólica, absolutamente no contaminante, aunque su necesidad, claro, no convenza a las aves migratorias...

Además, en un país como la Argentina donde el acceso a la comida digna no guarda ninguna relación con la abundancia de los alimentos que produce –lo que ha llevado a tener una población mayoritariamente subalimentada y desnutrida, agrediéndose así un derecho elemental del ser humano– esta preocupación por la comunidad habrá de manifestarse también en cuestiones altamente sensibles, porque este fenómeno fue acrecentándose desde la adopción de las políticas económicas neoliberales hasta la fecha. De donde, cada vez más, las cooperativas agropecuarias también tendrán algo concreto que hacer al respecto.

## II

Como quedó adelantado, los principios son las pautas mediante las cuales se ponen en práctica los valores de la cooperación; estos fueron expresados por la ACI en el XXXI Congreso según las dos oraciones siguientes: *“Las cooperativas se basan en los valores de esfuerzo propio, propia responsabilidad, democracia, igualdad y solidaridad. De acuerdo con la tradición de los fundadores, los cooperativistas creen en los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.”*

Como cuestión liminar, debo manifestar mi coincidencia con la Dra. Alicia Kaplan de Drimer<sup>13</sup> en que el esfuerzo propio (autoayuda) no es un valor sino un método de acción que caracteriza a las cooperativas, al igual que la ayuda mutua que la ACI no menciona. Es de recordar que ambos conceptos están incluidos en la normativa argentina: *“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua...”*

En cuanto a los valores en sí, no es discutible su pertenencia al cooperativismo y podrían agregarse otros que también lo caracterizan, tales como la justicia, humanitarismo, unidad, participación y otros, como también lo señala esa insigne autora.

---

(13) Alicia Kaplan de Drimer, “El XXXI Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional y la nueva formulación de los principios cooperativos”, en *Cuadernos de Economía Social*, 2ª época, año II, n° 3, 1996.

---

Elogié en otra oportunidad el esfuerzo de la Alianza por establecer una axiología de la cooperación, aun con el riesgo que conlleva lograr la precisión necesaria y, en especial, distinguir valores propios que, a la vez, no sean compartidos con otras formas asociativas, como, ejemplo obvio, las mutuales... La ventaja para quien encare su estudio en profundidad, es la indiscutible pertenencia de esos valores al cooperativismo, aunque no lo sea con exclusividad<sup>14</sup>.

### III

El análisis que antecede permite arribar a un resultado que autoriza a sostener con fundamento la existencia de una identidad cooperativa, porque ya se advierte que la cooperativa no es un fin en sí misma, sino un medio, una herramienta para hacer frente a una situación dada de necesidades insatisfechas o de inequidad; sin embargo, esta utilización debe hacerse con ajuste a los valores y principios que fueron referidos y –en estos términos– tal sería, entonces, el método que identifica a estas entidades. El cooperativismo argentino es pródigo en experiencias que nacieron para enfrentar la adversidad y para sostenerlo sólo es necesario recordar su historia... Ninguna cooperativa nació porque sus iniciadores eran felices<sup>15</sup>.

Por eso, cuando se habla de herramienta, se habla también de una manera correcta de usarla. Lo que lleva a la idea de método y, otra vez, a los diccionarios. El español enseña que método es el *criterio o norma directiva según los cuales se cumple con algo*. El italiano, que es el *modo de obrar o proceder que cada uno tiene y observa*. Y acá, creo, el quid del tema planteado.

En efecto, los principios del cooperativismo expresan una actitud, una conducta y un hacer diferentes para alcanzar el cumplimiento del objeto social y los fines institucionales de cada cooperativa. Este objeto y estos fines, serán inasibles o se tornarán ilegítimos cuando, para alcanzarlos, se pretenda utilizar métodos ajenos a las exigencias doctrinarias y legales propias del sistema solidario. Por eso la ACI, es necesario reiterarlo, enseña que los principios ponen en práctica los valores de la cooperación y define a la cooperativa

---

(14) Del autor, *Manual de cooperativas de trabajo*, 3ª edición, primera en la Colección Economía Social de la Cooperativa Editorial de la Universidad Nacional de Lanús.

(15) Ver, por ejemplo, Plácido Grela, *Cooperativismo y monopolio*, Platina, Buenos Aires, 1956.

---

como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad colectiva gestionada democráticamente. Como lo observa la Dra. Kaplan de Drimer, falta aquí la referencia al esfuerzo propio y la ayuda mutua, que sí contiene la normativa argentina, pero aquel es el concepto oficial de la ACI.

En la esencia de todo ello está la solidaridad; o sea, la noción concientizada y positiva de la interdependencia que guardan mujeres y hombres de todo el mundo. Sobre esta solidaridad consciente se apoya, precisamente, una actitud distinta frente a la vida y sus desafíos. Una actitud de optimismo, crítico, por supuesto, pero fundada en la certeza de más de 160 años de éxitos reiterados.

## IV

Lo expuesto fundamenta redefinir el rol que deben asumir las entidades de grado superior. Para ello, una vez más, debe volverse al diccionario italiano que para la primera acepción de la voz *canon* registra, literalmente, “*criterio normativo para cualquier campo de conocimientos o de acciones*”, como ciertamente también sucede con el cooperativismo: éste tiene un criterio legal y doctrinario perfectamente definido y establecido, que lo identifica y lo diferencia. El rol más importante de las entidades de grado superior será entonces, más allá de sus funciones tradicionales, el de convertirse en custodias del canon cooperativo y no admitir desviaciones en las entidades asociadas (las de grado inferior pertenecientes a la federación o a la confederación).

Esto así porque el Estado, cuando lo tiene a su cargo, no está en condiciones de cumplir su rol de fiscalizador externo de las cooperativas (o de las mutuales) y esta función debe ser realizada, como condición de subsistencia del sistema, por las federaciones y confederaciones –tal como ocurre en el hermano Brasil– porque, entre otras cuestiones, cuando en una cooperativa se hace lo que no debe hacerse, antes se va a enterar la federación a la que pertenezca que el ente público de control. Este aspecto es trascendente: la pertenencia a una entidad de grado superior debe ser una garantía de confianza para los terceros que deban contratar con una cooperativa (o una federación) y una garantía de legitimidad para los asociados de la cooperativa e igual puede sostenerse para las entidades de grado superior. Entonces, la cuestión del canon cooperativo no es menor y, cuando antes mejor, federaciones y

---

confederaciones deben asumir responsablemente su custodia y velar por su estricta aplicación.

La crisis profunda que sufre actualmente el cooperativismo italiano, con los hechos delictivos en curso de investigación ocurridos en su aseguradora más importante (*Unipol assicurazioni*)<sup>16</sup> y sus dirigentes, autoriza a obviar otros comentarios. Esto pone en crisis a una dirigencia por lo menos complaciente y seguramente acomodaticia.

## V

Casi incidentalmente nombré antes a las mutuales y es del caso, para concluir la tarea de identificar a las cooperativas, señalar ahora las diferencias entre ambas:

- 1) en cuanto a su naturaleza jurídica, no es discutible que las mutuales son asociaciones civiles; mientras que las cooperativas son un tercer género que participa de caracteres tanto de las asociaciones como de las sociedades, estando vedada su transformación en personas de otro tipo jurídico; es decir, no son ni asociaciones ni sociedades. En este sentido, las mutuales caen en la competencia del fuero civil, mientras que a las cooperativas les corresponde el fuero comercial, pero no por un carácter comercial del que carecen sino por su condición de empresas;
- 2) respecto de su objeto social, las cooperativas desarrollan actividades económicas, dedicándose a la producción de bienes y servicios que, realizada por sus asociados, está destinada al mercado (es decir, a no asociados) o, bien, adquieren aquellos en plaza para distribuirlos entre sus integrantes; las mutuales, en cambio, no producen ni bienes ni servicios que tengan destino fuera del ámbito mutual;
- 3) el capital social en las mutuales pertenece a la entidad y en las cooperativas a sus asociados, porque en éstas ellos lo integran a través de sus aportes en cuotas sociales. La mutual ingresa de cada asociado un aporte periódico no reintegrable –llamado también cuota social en la normativa argentina– destinado al sostenimiento de la entidad y a la prestación de algunos servicios. Otros servicios quedarán fuera de este pago mensual y sujetos a un arancel o a un pago periódico;

---

(16) Corriere della sera, 31/12/05.

- 
- 4) las mutuales no pagan ningún interés al capital (porque es propio de la entidad) mientras que las cooperativas sí lo hacen, cuando lo autorizan sus respectivos estatutos, según la previsión de su propia normativa. Esta diferencia es consecuencia de la distinta formación y tratamiento del capital social en cada caso;
  - 5) el excedente tiene igual origen en ambas clases de entidades: resulta de la operatoria del asociado con su cooperativa o con su mutual, pero mientras en ésta se capitaliza y debe invertirse en mejorar o ampliar los servicios o establecer otros nuevos, en la cooperativa vuelve a los asociados mediante el mecanismo del retorno. Esto último, sujeto a la resolución asamblearia, según las previsiones doctrinarias, legales y estatutarias;
  - 6) las mutuales tienen distintas categorías de asociados, de las cuales sólo una goza de todos los derechos llamados políticos (o parapolíticos, como prefiere llamarlos el maestro Althaus); las cooperativas tienen una única categoría que tiene todos los derechos políticos y de contenido económico. Esto es consecuencia de que, desde sus orígenes, las mutuales fueron concebidas para atender a las necesidades de la previsión social, mientras que las cooperativas lo fueron para satisfacer necesidades económicas. Por ello, las categorías de asociados de las mutuales apuntan a la protección del grupo familiar y la normativa argentina permite extender sus beneficios a quienes son ajenos a éste, cuando se trata de entidades cerradas;
  - 7) las mutuales operan exclusivamente con sus asociados (mutualismo estricto) y lo mismo debería ocurrir con las cooperativas, aunque una criticada disposición de la regla estatal argentina autorice la prestación de servicios a quienes no lo son;
  - 8) una última diferencia es difícil de sistematizar, pero es de carácter histórico: en la Argentina son muchas las mutuales que tienen mucho más de un siglo de vida, mientras son contadas las cooperativas que alcanzaron el centenario.

También es de advertir que, en cualquier caso, cooperativas y mutuales son personas jurídicas afines y, en tanto organizaciones de la economía social, perfectamente complementarias. Hay ejemplos de actuación en conjunto con excelentes resultados; piénsese, por ejemplo, en la fuerza multiplicada que resulta del trabajo en común realizado en una localidad o región por la cooperativa de servicios públicos con la mutual que se hace cargo de la problemática en salud.

---

## VI

En el sentido de lo expuesto en el último párrafo del apartado anterior, vale un comentario acerca de las cooperativas de servicios públicos que, acaso, también pueda ser de utilidad para las cooperativas de los países hermanos. Es dable suponer que se aligeraría la carga que pesa sobre la dirigencia del sector si se pensara en un redimensionamiento de las actividades de esta clase de entidades que, sin duda por necesidad, poco a poco fueron asumiendo la prestación de servicios propios de la previsión social. Esto así, no porque una problemática tal sea ajena al cooperativismo, sino porque su solución se hace más coherente a través de las mutuales. Entenderlo así requiere tener presente que históricamente el mutualismo se desarrolló para la protección del núcleo familiar, todos cuyos integrantes deben ser asociados para tener el derecho al servicio o prestación social; este concepto se deforma en la organización cooperativa cuando esos servicios se prestan a esos mismos integrantes aun si no son asociados. La mutual tiene previstas las categorías de asociado (o asociada) activo y de asociado participante para los familiares directos del primero.

Aprehender esto permitiría una gestión más simple del objeto social de la cooperativa y en consecuencia la existencia de un complejo administrativo menor, con la creación de una persona jurídica autónoma e independiente (la mutual) para asistir a las necesidades de la previsión social: salud, turismo, sepelios, etc., y también, por supuesto, jubilaciones y retiros<sup>17</sup>.

Así abordado el tema, se desarrollarán más organizaciones de la economía social, con mayor participación de los asociados y más eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. Resulta ocioso señalar que una adecuación en estos términos no significa debilitar la organización cooperativa, sino su fortalecimiento, porque se amplía la red de contención social dando cabida a nuevos actores; además, permite acentuar su presencia en la comunidad y, no es cuestión secundaria, tal vez contribuya también para que ninguna entidad sirva de plataforma de lanzamiento para algún político trasnochado ni objeto de celos de ningún desangelado ente municipal, siempre codicioso del patrimonio de la cooperativa que funciona en su pueblo o su ciudad.

---

(17) La cooperativa se asociaría a la mutual en calidad de adherente y la mutual a la primera, en tanto usuaría de sus servicios. Para completar una red propia de contención y desarrollo, ambas junto con otras entidades locales o regionales, deberían constituir una fundación para las tareas de educación, asesoramiento, promoción del sector, etc. Pero ésta es otra historia...

---

## VII

Si se pudiera modificar levemente la definición de gobernanza que da la Real Academia, se tendría un concepto bastante aproximado a lo que pretende el cooperativismo. En efecto, dice la última edición de su diccionario, que *es el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el lograr un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía*. Por ello, si a los caracteres del desarrollo aludido se pudiese agregar cultural, que es el aspecto faltante en la conceptualización transcrita, esta también sería útil para acercarse a la idea que trasmite el sistema solidario.

En las cooperativas, su gobernanza está diferida por la normativa y la doctrina argentina a cuatro órganos diferentes, caracterizados porque se integran única y exclusivamente por los asociados. La asamblea, o colegio de asociados, que tiene el gobierno de la entidad propiamente dicho, en tanto a ella corresponde la decisión de las cuestiones sustantivas de la vida social. El consejo de administración, cuya competencia –residual con relación a la asamblea– se agota en la actividad jurídica necesaria para la realización inmediata o mediata del objeto social. La sindicatura (o fiscalización interna, que puede ser plural o unipersonal) cuya competencia –en rigor ajena a la gobernanza– atañe exclusivamente al control de legalidad de la actuación de los otros órganos sociales. Y, por último, la presidencia de la entidad, que es su órgano de representación legal.

Así expresado, es sencillo y no discutible. El problema está en alcanzar con el desempeño de estos órganos sociales los objetivos propuestos estatutariamente, ajustados al canon cooperativo y logrando una gestión eficiente. La combinación de los tres extremos propuestos es el quid de la gobernanza cooperativa, y es lo que pone en evidencia la necesidad de la educación y capacitación como una actividad permanente, tal como ya fue advertido. Sobre el tema se ha expresado con claridad el Dr. Roberto Bertossi<sup>18</sup>, aun cuando no comparta con él sus conceptos sobre la vetustez de la regla estatal vigente en la Argentina. En efecto, evitar, por ejemplo, problemas como el ya comentado de Unipol en Italia (o de El Hogar Obrero, en la Argentina) requiere de dirigentes altamente capacitados, en condiciones de controlar la gestión de los funciona-

---

(18) “Nueva gestión cooperativa”, nota del Dr. Norberto Bertossi en el diario *La Voz*, de Córdoba, del 02/01/06, difundida en el Foro Cooperativo que dirige Claudio Chab.

---

rios de la entidad, incluso con el auxilio de asesores y auditores externos, para cuya consulta en términos útiles es imprescindible la capacitación. Todo esto sin olvidar la enseñanza del compañero uruguayo Pepe Mugica, para quien una buena dirigencia es aquella que deja una mejor en su reemplazo...

Pero no solamente se trata de los consejeros o fiscalizadores, también de los asociados y asociadas que deben educarse y capacitarse para tener una participación válida en la vida social; para que esto ocurra es ineludible la acción de los dirigentes, que deben convencerse del valor de la participación social. Sin cumplir la exigencia del quinto principio, la concurrencia a la asamblea es apenas decorativa, porque asociadas y asociados no estarán en condiciones de interrogar, de pedir información y, menos todavía, de cuestionar fundadamente la actuación de los otros órganos sociales.

Además, es importante considerar que entre asamblea y asamblea transcurre por lo menos un año y esto también conspira contra la participación; una asamblea extraordinaria que quiebre el ciclo anual es eso, extraordinaria, y no sesionará sino como rara excepción. Aquí es del caso que la dirigencia promueva esa participación de asociadas y asociados, mediante la realización de reuniones informativas que cubran aquel lapso e incluso con la formación de comisiones, a las que se deben encomendar tareas de responsabilidad que coadyuven a la actuación de los mismos consejeros y síndicos o fiscalizadores. No hay que temer a la participación, porque sin ella la democracia se resquebraja.

Por todo ello, sostuve al considerar los principios que sin cumplir con el quinto todos los demás se vuelven letra muerta y agregó ahora que con ello la identidad cooperativa se desdibuja y desaparece. Y por supuesto, el *management* profesional sobre el que insiste Peter Davis será una mera técnica, útil para un barrido o para un fregado, si los genuinos actores de la cooperativa pierden la guía que establece esa identidad.

El enfoque sistemático del criterio de identidad debe ser el eje de la misión y función que las cooperativas deben cumplir en favor de las necesidades y expectativas de sus asociados y de sus comunidades; es decir, no tomar solamente algunos valores o algunos principios que convengan en determinada coyuntura, sino respetar y cumplir el todo para beneficiarse con el efecto multiplicador que ello produce.