40 años de historia de COFAC

LAS HUELLAS DEL FUTURO

Martín Gortázar

(Digitalizado para compartir)

Sobre el Ing. Martín Gortázar Landecho:

Nacido en Ondarreta, Vizcaya, España, 1923 y fallecido en Montevideo, Uruguay, 22/5/2011.

Fue un constructor incansable de COFAC. Entre 1982 y 2000 fue, sucesivamente, dirigente del Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC) de la Cooperativa del Cordón (Montevideo), integrante de CEFIC Central, Secretario, Encargado y Gerente de Educación de COFAC.

El libro original es una versión corregida y aumentada de su “Historia de COFAC”, que fue publicándose por entregas en la Revista Cooperacción entre 2001 y 2002.

Posteriormente se compiló todo en un único libro editado por COFAC, en 2004.

Actualmente, en 2016, lo estamos poniendo a disposición para todos los que se interesen por la historia de COFAC, pero no sólo. También está dirigido a interesados por conocer experiencias cooperativas, solidarias, surgidas desde la gente común, del pueblo, que han construido grandes proyectos.

Historias que trascienden su tiempo y se proyectan al futuro.

Historias que no están exentas de todo tipo de vicisitudes, de éxitos y fracasos, pero siempre con el común denominador de perseguir un sueño, buscando lo mejor para el desarrollo de las personas y sus comunidades, en el marco del respeto, de la solidaridad, del hacer juntos y con un fuerte sentido ético.

Historias que nos alientan y nos dan esperanza. No todo lo que sucede en el mundo son guerras y violencia. Hay muchas historias semejantes a las de COFAC en todas partes y la mayoría de las personas no conoce o las conoce muy poco.

Por eso, compartimos estos testimonios de una Cooperativa que supo vivir buenos y malos momentos, que hoy mismo se esfuerza por salir adelante y demostrar que entre todos, se puede!

De piedras y raíces, utopías y realidades

Cuenta la leyenda que en cierta ocasión entró un niño al taller de un escultor. Se asombró mirando bocetos, cinceles varios, martillos... pero lo que más le impresionó fue una enorme piedra bruta en medio del taller. Una piedra traída de la sierra, llena de magulladuras, desigual. El niño, con el recuerdo de los visto, se marchó. A los pocos meses volvió al taller y vio, sorprendido, que en lugar de la enorme piedra, se erguía un hermoso caballo. El niño interrogó al escultor: "¿Cómo sabías tú que dentro de aquella piedra, se escondía ese hermoso caballo?"

Si educar viene del latín y significa "sacar de adentro", no otra cosa ha sido la tarea del Ing. Martín Gortázar y otros tantos hombres y mujeres, que permitieron a varias generaciones ir descubriendo las raíces más profundas de la cooperación. Esto implica habernos dado instrumentos -valores y principios- para la acción y la búsqueda de respuestas en un mundo con cambios vertiginosos.

El relato que continuará, referido a los cuarenta años de COFAC, no nos debe hacer perder de vista la piedra angular de esta singular construcción, del cooperativismo de ahorro y crédito del Uruguay, reflejada en una línea humanista y de profundo contenido ético que sostiene esa organización empresarial y social. La educación, sigue siendo la regla de oro del cooperativismo y es buena cosa que se siga dudando "si las cooperativas son un movimiento económico con fuerte base educativa o un movimiento educativo con fuerte base económica".

Detrás de los "40 años" hay mucha historia. Se podría hablar, sin temor a equívocos, de siglos de historia. En 1516, frente a una sociedad inglesa carcomida por la "miseria, los impuestos y el robo" desde su "Utopía" Tomás Moro ensayaba una respuesta. Muchas páginas nos llevaría referenciar a sus seguidores, allende y aquende los mares, desde Roberto Owen en Inglaterra a Alphonse Desjardins en Canadá, pasando por aquello veintiocho pioneros de Rochdale, que articularon en 1844, un sistema simple, pero contundente de principios que les aseguraron conducir la organización y los negocios en beneficio de sus miembros.

Por estas tierras, en las primera décadas del 1600, las treinta y tres populosas ciudades de la República de los Guaraníes, habían concretado un desarrollo urbano de vanguardia para la época. Sin malsana competencia la riqueza material era excluida, la vida social era intensa y los entretenimientos prolongados gracias a jornadas de trabajo de ocho horas. Repárese que estamos hablando del siglo XVII. Instrucción obligatoria para niños y niñas, con orientación profesional. Quizás una carta del Cabildo de San Luis Gonzaga sea reveladora sobre los valores de aquella cultura: “Queremos hacer ver que no compartimos la costumbre española de defender cada uno lo propio, en lugar de la nuestra, de ayudarnos mutuamente”. Allí no había mendigos ni andrajosos. Esos comúnmente abandonados a su desdicha, en aquellas ciudades eran bien atendidos. Para ellos la ropa de mejor tela y comidas abundantes. No vivían en el ocio, ya que todos los capacitados, trabajaban en la Cooperativa Central de la Comunidad. Afortunadamente toda esta experiencia es motivo de estudio en la actualidad por la Universidad do Vale do Ríodos Sinos (UNISINOS), en Río Grande del Sur (Brasil).

En otras regiones de nuestra América costumbres e instituciones tradicionales, especialmente en las áreas agrícolas, fueron dando base a cooperativas modernas. México y Perú ofrecen ejemplos, algunos derivados precisamente de las viejas comunidades indígenas. Buscando un denominador común para estas experiencias, con aquellas ideas de Tomás Moro, encontramos el instinto y la tradición de la ayuda mutua, la acción común, la posesión y gestión en común. Se encontrará así un hilo conductor con las primeras cooperativas de Escocia, en el siglo XVIII, un siglo antes de los precursores de Rochdale, en 1844. Con el pasaje de las economías cerradas, donde se producía lo que se consumía y se consumía lo que se producía, a la economía mercantil, donde el circuito económico se complejiza y ya se produce para vender y se debe vender para comprar, aparecen en escena nuevos actores: mercaderes y prestamistas, en muchos casos la misma persona. En esta etapa de la historia los pioneros vislumbran la necesidad de actuar en forma cooperativa para satisfacer sus necesidades de consumo y de crédito, para lo cual impulsan también condiciones para el ahorro propio. Se van dibujando así diferentes modalidades cooperativas: producción, consumo, crédito y ahorro, sin dejar de atender necesidades de vivienda.

Así pues los fundadores de cooperativas en el segundo cuarto del siglo XIX, aportaban posibles soluciones para enfrentar el aumento del costo de vida, la calidad de los artículos que compraban, las inhumanas condiciones de trabajo y el desempleo creciente. Era el cuadro clásico descripto en “Tiempos Modernos”. Desde el ateo Robert Owen a los cristianos Raiffesen y Luzzatti -en Inglaterra, Alemania e Italia respectivamente- impulsan nuevos principios de organización económica y relaciones humanas, basadas en un profundo sentido ético, reivindicando, sin saberlo quizás, la costumbre de “ayudarnos mutuamente”, como afirmara en el siglo XVII el Cabildo de San Luis Gonzaga, en el sur de lo que hoy es Brasil.

Hay ejemplos que nos revelan la sabiduría de quienes “encendieron la luz en vez de maldecir la oscuridad” y construyeron en sociedades muy diferentes, experiencias cooperativas que procuraron alternativas más humanas para satisfacer las necesidades de la gente. Por razones de extensión referiremos sólo a tres de ellos, separados en el tiempo y en el espacio geográfico: las Cajas Populares del Movimiento Desjardins, en Québec, Canadá, la experiencia de Mondragón en España y la acción del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, en Argentina.

A fines del siglo XIX y comienzos del XX, la provincia de Québec, experimentaba transformaciones profundas. En ese momento se produce una fuerte migración campo-ciudad, particularmente de jóvenes, procurando mejorar sus condiciones de vida. Su desilusión no tardaba en llegar. Se debían enfrentar al desempleo, bajos salarios y extensas jornadas de trabajo. Habían dejado atrás el campo, donde una agricultura de subsistencia no les permitía alcanzar una vida digna. Quienes, con más audacia, procuraron desarrollar una adecuada explotación de sus predios, se debieron enfrentar a la falta de créditos. Como corolario de esta situación fue muy numerosa la emigración hacia los Estados Unidos. De 1860 a 1900, más de medio millón de quebequenses, procurando trabajo, emigraron a nueva Inglaterra.

En ese contexto, Alphonse Desjardins, en ese entonces taquígrafo de la Cámara de los Comunes, cargado de inquietudes, toma contacto con materiales relativos a los bancos populares de Europa. Del análisis y recopilación de la información surgirá un nuevo modelo de institución de ahorro y crédito, adaptado a las necesidades de los quebequenses. Como era previsible, los primeros pasos no fueron nada fáciles. Sin reconocimiento legal, Desjardins llegó a dudar sobre la viabilidad de su proyecto.

El apoyo decidido de algunos miembros influyentes del clero católico hace que se mantenga la iniciativa y en 1906 obtiene el reconocimiento en la Asamblea Legislativa de Quebec.

Superada la etapa fundacional su desarrollo será sostenido hasta la crisis de 1929, donde se registraron naturales dificultades, para luego continuar en la senda de un crecimiento firme. En la actualidad más de veinte millones de personas operan en cientos de Cajas Populares, atendidas por alrededor de cuarenta mil funcionarios. Cerca de veinte mil personas dirigen los destinos de las Cajas, las Federaciones que componen el movimiento cooperativo Desjardins. Sustentados en una dinámica educacional ejemplar, los dirigentes electos, como mandatarios de los socios, procuran el desarrollo social y económico del medio y a su vez consolidan una empresa cooperativa eficaz y eficiente, poniendo para ello un fuerte acento en la educación de todos los asociados. “La fuerza increíble de la cooperación” ha impuesto definitivamente la idea impulsada por Alphonse Desjardins a comienzos del siglo pasado.

La historia demuestra que la legislación positiva y las necesidades de la gente no tienen los mismos ritmos. En Gran Bretaña en 1760, trabajadores de Wollwich y Chatham poseían su propio molino de harina. Otras cooperativas también iniciaban su vida y acción por esos tiempos. Sin embargo, recién en 1852, es decir 92 años después, la ley estableció el derecho de propiedad colectiva, concediendo a las más de trescientas cooperativas existentes, personería jurídica. Siglos después, en la España franquista, en Mondragón más precisamente, durante más de tras años peregrinaron, con sus estatutos a cuestas por los diferentes ministerios y oficinas, los fundadores de la hoy Corporación Cooperativa de Mondragón. Para comenzar a trabajar debieron recurrir a la ley de sociedades anónimas, pero haciendo agregados tan originales que no lograron registrarla. El escribano actuante señalaba: “Estos no son estatutos de sociedad anónima, más bien son la sociedad anónima de Arizmendiarrieta”, el sacerdote impulsor de la idea cooperativa en aquella región del País Vasco.

Es así que el 14 de abril de 1956, mientras los mondragoneses celebran con suma discreción y alto riesgo, el aniversario de la Segunda República, en el apogeo de Francisco Franco, Don José María Arizmendiarrieta bendecía la piedra fundacional de Ulgor, cooperativa bajo un sui-generis estatuto de sociedad anónima. Recién en 1959 será reconocida por la autoridad como cooperativa.

Quizás en la experiencia de Mondragón encontremos la muestra más acabada de esa permanente duda: “¿Son las cooperativas un movimiento económico con fuerte base educativa o un movimiento educativo con fuerte base económica?”

Contra viento y marea y algunos ministros del Gral. Franco, la cooperativa dio sus primeros pasos adquiriendo una empresa industrial en Vitoria en 1955 -sin ser “legalmente” cooperativa- y allí comienzan sus problemas. Simplemente no podía comercializar su producción porque no se le otorgaba la patente necesaria. Demostrando que no son caprichosos sino que tenían razón en su proyecto, estos vascos iniciaban igualmente su empresa industrial, comenzando con mucho dinamismo tareas en el área de la educación con la Escuela Politécnica y en lo financiero creaban la Caja Laboral. Como se les cerraban las puertas en la seguridad social nacional española, crearon para los trabajadores de la cooperativa Lagun-Aro, ejemplo de solidaridad intergeneracional, un pilar dentro del sistema. En el ámbito general de la producción se multiplicaban las cooperativas de trabajo, hoy con cerca de sesenta mil puestos de trabajo, al tiempo que se surtían de los bienes que necesitaban en cooperativas de consumo, en especial en los mercados Eroski.

Con sus jóvenes cuarenta y ocho años este emprendimiento cooperativo es uno de los más importantes de Europa y hoy se desarrolla también fuera de España. Pero al mismo tiempo, a través de la educación, siguen aferrados a su historia, valores y principios. Cuando en España se comenzaba a teorizar sobre democracia, allá por la década del 60, se enseñaba en Mondragón: “La democracia la debemos concebir como método y procedimiento para conjugar los intereses de cada uno con los del conjunto. Y con visión de futuro en 1964 enseñaban: “El movimiento cooperativo será un fenómeno pasajero en tanto no se proyecte y se desarrolle en el conjunto de la sociedad, con el consiguiente enraizamiento en la educación y en las relaciones sociales y económicas.”

En 1974, la crisis golpeó fuerte, pero el apoyo mutuo de las cooperativas del grupo y la actitud generosa de la Caja Laboral, actuando todos con un profundo espíritu solidario, lograron salir de aquella coyuntura difícil e incierta. Paralelamente se remarcaba la necesidad de una solidaridad responsable, como lo enseñaba el pionero de Mondragón: “No se debe dejar desamparado a nadie que padezca una necesidad, pero tampoco debe protegerse, indistintamente, a quien proceda con diligencia y previsión y a quien se despreocupa de lo que no debe descuidarse.”

Sobre esos principios y valores y con una entrega personal de muchos de sus dirigentes y socios se consolidó este emprendimiento. Hoy es la octava economía de España y la tercera generadora de puestos de trabajo.

Vale recordad una anécdota personal de Don José María Arizmendiarrieta.

En 1968 sufre una fuerte angina de pecho. Con cuidado sumo es internado y se recupera parcialmente. En ese entonces sus colaboradores lograron que este buen hombre sustituyera su medio de transporte. El pionero de la Corporación Cooperativa de Mondragón, en forma renuente aceptó sustituir su bicicleta flamante... Velosolex. En 1976 fallece, constituyendo su sepelio una impresionante manifestación de duelo. Millares de mondragoneses siguen llevando sus banderas, con este ejemplo de cooperativa exitosa. Exitosa porque su orgullo es haber creado puestos de trabajo, por haber generado un efectivo sistema de seguridad social, por haber basado su accionar en la educación. Si las ventas llegan en el 2004 a un poco más que todo el producto bruto interno del Uruguay -doce mil millones de euros- es una positiva consecuencia de lo anterior.

A fines del siglo XIX y comienzos del XX, se produce un sensible incremento de la población en los países del Río de la Plata, particularmente derivada de la inmigración europea. La crisis de esos años determinaban, como lo harán más tarde las dos guerras mundiales, un duro peregrinar de familias de trabajadores de la ciudad y del campo, en muchos casos perseguidos por razones políticas y étnicas. Llegarán a estas tierras buscando un nuevo y mejor destino. Traían en sus alforjas muy poca cosa, pero su pasado venía cargado de experiencia de vida social, de esfuerzo en el trabajo y en especial con un arraigado concepto de ayuda mutua. Al llegar y encontrarse con una economía predominantemente agropecuaria debieron ingeniarse para sobrevivir y para ello recurrieron a la solidaridad. Formaron las primeras sociedades de socorros mutuos y cooperativas. La tarea agrícola recibió sus manos generosas, pero las necesidades de inversión para crecer se convirtieron en un obstáculo para sus deseos. Excluidos de la atención de los bancos buscaron soluciones a través del crédito mutual y así surgieron las primeras cooperativas de ahorro y crédito en la Argentina.

Al promediar el siglo pasado se constituye en Buenos Aires la primera Federación de Cooperativas de Crédito. En los intersticios de la legislación comercial las primeras cooperativas de ahorro y crédito fueron armando una especie de cheque, órdenes de pago que se podían endosar, y sobre este pilar fueron consolidando su crecimiento. Los resultados que se obtenían no se repartían, sino ue se destinaban a solventar los presupuestos de sus mutuales de salud o centros educacionales.

En 1958 nace en la provincia de Santa Fe, en la ciudad de Rosario, el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, una entidad de segundo grado que será pilar fundamental en el desarrollo del cooperativismo en la Argentina. El IMFC implementó la cámara compensadora de las órdenes de pago cooperativas. Por este medio se lograba que las diferentes cajas de crédito, que operaban en varias regiones del país y en diversos ramos de actividad, pudieran utilizar mejor sus recursos y a menores costos, en defensa de los sectores medios de la población. Paralelamente el IMFC daba un fuerte y decidido apoyo a las nuevas entidades cooperativas de ahorro y crédito. El desarrollo de las Cajas Populares era el soporte de las pequeñas y medianas economías frente a la concentración económica financiera. El desarrollo de estos emprendimientos solidarios, con un profundo sentido ético, hizo que los depósitos existentes en las cajas populares cooperativas se ubicaran en el segundo lugar en el ranking nacional, detrás del Banco Nación.

La reacción de la gran banca fue inmediata. Había una competencia que crecía y en algunos casos molestaba. En 1966 encontraron un aliado en la Junta Militar que tomó el poder bajo el mando de Onganía. Los ataques al IMFC no se hicieron esperar, procurando en última instancia provocar el pánico de los depositantes. La respuesta del movimiento cooperativo se concretó rápidamente y en asambleas públicas se esclarecía a la población, al tiempo que se abrían nuevas cuentas para restablecer la operatoria en las cajas de crédito.

Tras una época de verdadero heroísmo de miles de cooperativistas, se inicia una etapa de reconstrucción del sistema financiero solidarios. Lamentablemente la primavera democrática duró poco. En 1976 se produce otro golpe de estado y entonces las medidas restrictivas contra las cajas populares son más severas. Otra vez los cooperativistas asumen el riesgo de volver a las calles en defensa de uno de los instrumentos fundamentales de la economía solidaria. Se logra así el apoyo de más de cuarenta mil pequeñas y medianas empresas y sus trabajadores.

Al comienzo de 1977 varias páginas del matutino de mayor circulación en la Argentina daban cuenta de un texto y centenares de firmas, durante varios días, reclamando por el mantenimiento de las cajas de crédito cooperativas, como instrumento indispensable para el país.

Esta movilización popular logra sus objetivos y finalmente se faculta a las cooperativas de crédito a transformarse en bancos cooperativos. El Instituto había, una vez más, logrado mantener en alto los valores y principios cooperativos, reivindicando la pluralidad política y la participación democrática. En el transcurso de veinticinco años el Banco Credicoop se consolida como la gran entidad bancaria cooperativa y logra superar la crisis del sistema financiero argentino del 2001-2002, reivindicando las viejas banderas de la cooperación. Y hoy lo encontramos impulsando nuevamente las viejas cajas populares cooperativas de ahorro y crédito. Sobre las cenizas de un sistema financiero que fracasó, para ahorristas y tomadores de crédito, deberá surgir ahora un sistema financiero con las características de un servicio público, al servicio de la gente, del interés general.

En este contexto histórico, cargado de utopías y realidades, reivindiquemos las primeras como fuente de esclarecimiento y dinamismo y las segundas como obras ejemplares de los pioneros del cooperativismo. Reivindiquemos las utopías y realidades de Desjardins, Arizmiendarrieta, Gorini y Laks -referentes, entre otros, del IMFC- y de las pioneras de Trinidad, aquí en nuestro país. El cincel lo toma a continuación Martín Gortázar y nos revelará, en el texto que sigue, otra utopía hecha realidad.

José Ariel Díaz
Salto, abril de 2004

1. La etapa fundacional (1961-1972)

AQUELLA COOPERATIVA QUE EMPEZÓ CON 25 PESOS

La historia del cooperativismo uruguayo, como la del Uruguay en ese mismo periodo, consta de dos grandes ciclos: 1900-1953, el Uruguay "Suiza de América", de las "vacas gordas" y 1953-2000, el Uruguay país latinoamericano, de las "vacas flacas". Ambos separados por un acontecimiento lejano: la paz de Corea (julio de 1953) que acaba con un largo periodo de guerras durante las cuales los productos uruguayos (carne, lana, cuero) se vendían a buenos precios y las divisas entraban a raudales.

Es el inicio de una gran crisis que cambia la vida del Uruguay. Signos de ello son:

- La devaluación de nuestra moneda, que de oscilar entre 1 y 3 pesos por dólar hasta los años 50, se dispara por decenas y hasta cientos de pesos por dólar.
- Un menor crecimiento del PBI: 2,5% anual de 1913 a 1955 contra 1,2% de 1955 a 1989.
- Un menor crecimiento de la renta per cápita: 2,6 de 1913 a 1955 contra 0,5 de 1955 a 1989.[1]

El impulso decisivo del CCU

El cooperativismo uruguayo sufre también esta crisis. Pero en 1961 nace una institución que va a tratar con éxito, de realizar una transición de un cooperativismo boyante, con grandes instituciones que ya no se adaptan a las nuevas características del pueblo uruguayo, a otro cooperativismo, más modesto, que ayude a los uruguayos a sentirse solidarios y a luchar juntos por su supervivencia.

Es el momento y la gran misión del Centro Cooperativista Uruguayo, nuestro C.C.U., que nace en noviembre de 1961 por iniciativa de cinco personas enviadas a Lovaina (Bélgica), gracias a las becas de la Central Agrícola Cooperativa Belga. Las obtuvo Monseñor Baccino, obispo de San José para que realizaran un curso teórico-práctico de seis meses sobre "Desarrollo Comunitario y Cooperativo", con viajes por Bélgica, Holanda, Italia, Francia y Alemania. Quienes viajan entonces son el Esc. Luis Alberto Estrade, que será su primer Presidente (1961-64), su esposa, la Esc. Noemí Badía, el Cr. Juan José Sarachu, su segundo Presidente (1964-66), el Esc. Heber Rossi y el Perito Agrónomo Héctor Fripp.

[1]Datos de Bértola, Luis (1991) *La Industria Manufacturera Uruguaya. 1913-1961*. CIEDUR, Montevideo.

En pocos años introducen cambios trascendentales en nuestro cooperativismo. Al volver de su viaje, tras quince días de reflexión, desecharon varias *alternativas*:

1. Crear una confederación de cooperativas católicas;

2. Formar una División Cooperativa en la “Unión Económica” (organismo de la Iglesia Católica junto con la “Unión Cívica” y la “Unión Social”.

3. Crear en FENACOA (Federación Nacional de Cooperativas Agrarias) un centro de formación y de promoción.

No quieren ser federación o cooperativa de base sino un centro de promoción, capacitación y asistencia técnica al servicio del cooperativismo uruguayo. Se proponen organizar **cursos de cooperativismo** para lo que conseguirán la colaboración del Cr. Edison Delfino -y, además de apoyar al cooperativismo agrario, impulsar tres modalidades inexistentes como tales hasta el momento en el país: el artesanado, la vivienda y el ahorro y crédito.

Sector Agrario

Dotado de la Ley 10.008 en 1941 y de una Federación (FENACOA) en 1956, complementando lo realizado hasta entonces por los *Sindicatos Católicos Agrícolas*, se organiza a lo grande, comercializando toda su producción por la Federación, con apoyo del Banco de Producción y Consumo. Tras la caída de ambas instituciones, Federación y Banco, y de un nuevo intento federativo (FUCA), el CCU emprende un nuevo camino de comercialización parcial y especializada. En 1966 coopera en la creación de la *Central Lanera*, junto con la “Unión Rural de Flores” y “El Fogón” de Sarandí del Yí, que será seguida por la *Central de Carnes* en 1975, la *Central de Granos* en 1984 junto con la nueva Federación, *C.A.F.* (Cooperativas Agrarias Federadas) y su programa *PRODECO* (Programa de Desarrollo Cooperativo).

Sector Artesanado

Promueve cooperativas de artesanas en todo el interior de la República (entre ellas “Artesanías Unidas” en Trinidad), y en 1967 contribuye a la creación de *“Manos del Uruguay”*, integrando, como administración central de la misma, a su sector artesanal. Reúne ya en 1973, 20 cooperativas, 114 grupos artesanales y unas 1000 artesanas.

Sector Vivienda

Creó en los años 1965-66 tres experiencias en Salto, Río Negro y Florida, como cooperativas de consumo. Lo hace con fondos del BID que INVE mantenía inactivos y, de paso, se lleva al Arq. *Saúl Irureta* su tercer Presidente (1967-68), y su esposa Daisy Solari.

En 1969 impulsa y logra la promulgación de una Ley propia, la 13.728 y la creación de dos Federaciones, *FUCVAM* y *FECOVI* que expresan dos modalidades: una de Ayuda Mutua y otra de Ahorro Previo, que en 1973 tienen respectivamente 43 y 25 cooperativas y 3.500 y 1.000 viviendas.

Sector Producción

El CCU también incursiono en este campo. Además de la promoción artesanal, cooperativa, en los años 66-67, la imprenta de la Comunidad del Sur y funda *"COMUR"*, Cooperativa Metalúrgica del Uruguay. En los años 80 pone en marcha una experiencia pesquera y en 1982 funda *PROMOPES* para poder procesar y comercializar la pesca realizada.

Sector Ahorro y Crédito

Y llegamos al tema que más nos interesa.

El CCU, a través de su sector Ahorro y Crédito, emprende la tarea de ir dotando a las poblaciones, sobre todo del interior de la República, de instituciones que les permitan acceder a préstamos, ya que los bancos privados no se ocupan por el momento de las economías pequeñas y medianas.

Sigue en esto una línea de gran arraigo en las ciudades uruguayas: las *Cajas Populares*, fundadas a comienzos del siglo por un salesiano, el Padre Damiani, apoyadas después por la Unión Económica y organizada como Sociedades Anónimas. Llegaron a ser 47 en el año 50, captando el 16% del ahorro nacional y se van derrumbando, una por una, transformadas en bancos absorbidas por ellos en su mayoría, al faltarles, con su muerte, el *Padre Meriggi* (que tomó la posta del Padre Damiani) y en gran medida por su condición de Sociedad Anónima, sin lazos organizativos fuertes entre ellas. Pasaron a ser 20 en 1960 y 2 en el 70.

En 1980, José Onetto, Gerente de la Cooperativa del Cordón, federada en COFAC, coordinaba un préstamo concedido a la Caja Popular de San Ramón, última que existió y que terminó cayendo también, no quedando actualmente ninguna. Hoy varias de las casas de COFAC en el interior son antiguas sedes de Cajas Populares.

La tarea del CCU en el campo de las cooperativas de ahorro y crédito es emprendida en el 62, por Juan José Sarachu y Hugo Anyul, poniendo en marcha, como experiencia piloto, la cooperativa *"El Roble"* en Puntas de Manga (Toledo Chico), de base barrial. Viene a sumarse otras dos cooperativas preexistentes, sin intervención del CCU: la de la Colectividad Húngara (1937) y la de los Oficiales de las FF.AA. (1949). Las tres nacieron amparándose en la Ley 10.761 de 1946, para Cooperativas de Consumo y Producción.

En 1963, entra a trabajar en el CCU una pareja de novios: *Blanca Menéndez* y *Rafael Rius*. Ella aporta su trabajo voluntario y él es contratado (mientras desecha otra oferta de trabajo en una financiera por una retribución doble) para apoyar la labor contable, que dirigía Sarachu, comenzando su actuación en Colón, en la Cooperativa Agraria del Centro Vinícola Uruguayo (CALCENVU). Blanca y Rafael se casa y pasan los últimos días de su luna de miel en un Curso Internacional de Cooperativismo que el CCU organiza en Atlántida dirigido por el peruano Jorge Morey. Tras el Curso, el CCU decide organizar los equipos regionales en el interior de la República para apoyar allí la labor del Centro. Fripp se ubica en Salto promoviendo la cooperativa agraria "Comunidad del Norte" y Rafael con Blanca se hacen cargo de la promoción en el centro del país, con un equipo formado por dirigentes de la Unión Rural de Flores y de "El Fogón" de Sarandí del Yí. Ella se ocupa de lo contable y él de lo organizativo.

Comienzan viajando desde Montevideo, pero en el 65 se ubican en Trinidad. Han ayudado a materializar en su última etapa la iniciativa de *Noemi Badía de Estrade*, que concreta su nacimiento el 1° de Abril de 1964 con el nombre de Cooperativa "Artesanías Unidas" de Ahorro y Crédito. Al poco tiempo, tras una breve estadía en los locales de la homónima Cooperativa Artesanal, fundada por su marido, se instala en el garaje del hogar Rius, en la calle 25 de Agosto.

Mientras el escribano se ocupaba de la cooperativa artesanal, la escribana organizaba, con el apoyo de la Asistente Social de la parroquia, *Ma. Isabel Oholegui*, la Cooperativa de Ahorro y Crédito con un grupo de artesanas en el que destacan Blanca Cabrera de Ayuto, Soledad Ayuto y Olga Urruti, a las que se irán sumando Manuel Bentancor, Gualberto Salas, edil de la época, Walter Muñiz y el inefable Pedro Cabós, quien con el tiempo se convertiría en su primer Gerente.

Cuenta Blanca Cabrera, una de las pioneras, que entró un día al Banco Flores y le pidió al cajero que abriera una cuenta de 5 pesos para la cooperativa en ciernes. "¿Con 5 pesos solamente vas a formar una cooperativa?" le dijo el cajero. Y Blanca contestó: "La vamos a fundar y tú vas a formar parte de ella". Terminaron abriendo, días después, una cuenta por 25 pesos aportados con esfuerzo por los socios. Y el segundo presidente, sucesor de Blanca, fue aquel cajero: Walter "Tarro" Muñiz.

En 1965-66, el CCU se estructura por equipos o sectores y nace, entre otros, el s*ector Ahorro y Crédito* que queda integrado por Rafael Rius como encargado, Noemí Badía y Blanca Menéndez, reinstalados los Rius de vuelta en Montevideo.

Van surgiendo otras experiencias entre las que destaca la *Cruzada Libertadora* de Mercedes, promovida en el 67 e inaugurada en la fecha patria del 19 de abril del 68, con la colaboración de Rafael Rius, la iniciativa de su primer presidente Cosme Da Costa Churruca y la colaboración entusiasta de sus compañeros de Pamer: Milton Reyes y Héctor Borgarello y de un bancario amigo, Rodolfo Mussio.

Nacen también la cooperativa CACPTEX de productores de Textil Uruguaya, “CACECCOM” (Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Círculo Católico de Obreros de Montevideo), “El Hornero” de Ismael Cortinas, “Unión y Fuerza” de Tambores, “Unión y Progreso” de Tacuarembó, “COSAC” (Cooperativa Salteña de Ahorro y Crédito) y “Unión y Lucha” también de Salto.

Hacia la Ley del 71

También en 1965 entra a formar parte del CCU, en su sector jurídico, un joven abogado, que trabajaba con Lucho Estrade, *Germán Lezama*.

En el 67 se va con Rafael a Europa, por cuatro meses, a estudiar el Movimiento Raiffeissen y los Bancos Cooperativos de Alemania y Holanda. A la vuelta, habiéndose promulgado en 1963 la Ley 13.330 que prohíbe la creación de nuevas sociedades financieras, comienzan ambos a poner en marcha las estrategias necesarias para que estas cooperativas nacientes pudieran trabajar sin obstáculos legales.

Agrupan las cooperativas en una Mesa Coordinadora “Pro Ley”, con el fin de ir contactando legisladores buscando que se apruebe una ley para las cooperativas de ahorro y crédito que hasta entonces se acogían, como ya se dijo, a la Ley 10.761 de 1946 para las cooperativas de Consumo y de Producción y a su Decreto Reglamentario de 1948. A pesar de la Ley prohibitoria del 63, las cooperativas cerradas de Ahorro y Crédito de los Oficiales de las FF.AA. Y la de “El Roble”, promovida por el CCU en Puntas de Manga, consiguen en 1964 la personería jurídica amparadas en la citada Ley para las cooperativas de Consumo.

Rafael bosqueja un proyecto de Ley que llevan al Director de Planeamiento y Presupuesto, Cr. Rodríguez López. Les apoya Aquiles Lanza, futuro Intendente de Montevideo y socio cotizante del CCU desde sus orígenes, y encuentran en el Diputado Ciganda un colaborador entusiasta que recoge firmas y facilita entrevistas con los demás legisladores. La Cámara de Diputados aprueba el texto pero en el Senado surge un poderoso obstáculo, el Senador Blanco Zabalza quien temiendo que esas cooperativas sirva para proveer fondos a ciertos escribanos, objeta el proyecto tal y como está redactado. Finalmente lo aprueba -y así lo votará luego el Senado- cuando Germán y Rafael le presentan correcciones que elevan el quórum de las Asambleas al 50% de los socios, fijan un máximo para los créditos a los dirigentes y establecen una Auditoría de la Federación para las cooperativas (en principio era el CCU), comprometiéndose a aumentar el número de afiliados en cada cooperativa. Consecuentemente en el año 1971 se promulga la *Ley N° 13.988* para las cooperativas de Ahorro y Crédito, que les obliga a federarse. No llegó a verlo el Escribano Luis Alberto Estrade, que ha muerto el 23 de abril de 1969.

Entre tanto un nuevo concurso realizado en el CCU en marzo del 72 ha incrementado la dotación del sector Ahorro y Crédito. Dos nuevos colaboradores se unen a Rafael para la promoción de Cooperativas: *Jaime Hill*, que pocos años después dejará el CCU para trabajar en una barraca y un joven, casi arquitecto, descendiente de familia húngara, con fuerte vocación social: *Adolfo Weiss*. También, en estos días, se reincopora al CCU y "comienza" a colaborar en el sector, el Cr. Juan José Sarachu, que ha trabajado durante varios años en Asignaciones Familiares. Recibe de Rafael una consigna: promover cooperativas gremiales en Montevideo.

Un homenaje imprescindible

Al recordar esta etapa fundacional parece justo rendir un homenaje a quien, siendo contratado en principio para realizar una labor contable, tomó en sus manos las riendas de la conducción del sector Ahorro y Crédito del CCU y lo impulsó hasta convertirlo en un movimiento nacional de intermediación financiera popular.

Nos referimos, como todos lo pueden suponer, a Rafael Rius y queremos utilizar, para evocarlo, los testimonios que la Revista Cooperacción recogió en el número 1 de su segunda época (otoño del 98): los de Domingo Carvalho, Miguel Cardozo, Juan José Sarachu, Adolfo Weiss y Ricardo Chiesa.

Comenzamos con un concepto que lanza Domingo:

"Supo pensar y se atrevió a crear". *"Era un motor detrás de cada idea"*, comenta Adolfo. *"Imaginaba soluciones en los momentos difíciles"*, acota Miguel. *"Cada vez que parecía que había dificultades insolubles, uno se sentaba con él y encontraba salidas"*, dice Ricardo. *"Nunca perdió la faceta de creativo que tenía"*, resume Juan José. Lo ilustran recordando que *"se atrevió a ir creando un instrumento para que la gente satisfaciera una serie de necesidades"* (Carvalho). *"Cuando la crisis del 82 él fue decidido impulsor de enfrentarla con un proyecto de integración que, en definitiva, dio origen a lo que es hoy COFAC"* (*Cardozo). "Fue el gran impulsor de la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el 76, de la gestión financiera centralizada después..." (Sarachu). "Para él no existía el 'no se puede' sino el 'cómo se puede'. Por ejemplo cuando impulsó la idea de utilizar la 'carta orden' al no contar con cheques"* (Weiss) *"Rafael hacía que los imposibles se corrieran"* (Chiesa). Y hablan del papel de Rafael en relación al trabajo con las PYMES, la creación de CUDECOOP, Cabal, Surco, Integración.

Rafael vivió relacionándose para COFAC. *"El cúmulo de experiencias de todo el mundo que él tenía era enorme"* (Cardozo) *"Hasta cuando se fue a operar del corazón a Bélgica nos escribía que había hablado con unos holandeses que estaban interesados en apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa"* (Weiss).

Además de ese viaje a Bélgica, Rafael pasó cuatro meses en Europa con Germán Lezama estudiando los bancos cooperativos alemanes y holandeses, visitó Estados Unidos por las PYMES, Canadá y Desjardins, Argentina y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y los seguros, acudió a reuniones y cursos por toda América. Y por donde pasaba establecía contactos, se llevaba información y direcciones.

"Para mí fue un amigo de quien aprendí muchísimo. Un hombre con fuertes valores éticos, en quien uno podía confiar absolutamente. Podía no compartir una decisión, pero sabía que los acuerdos realizados se cumplen" (Cardozo). *"En el 72 conocimos juntos el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos de la Argentina y eso nos permitió delinear un modelo distinto de cooperativas, más abierto y atendiendo a las pequeñas y medianas economías. Hubo que convencerle al principio pero después fue su gran impulsor"* (Sarachu). *"No era fácil trabajar con él por su carácter. Tal vez porque era un disconforme eterno, un impaciente perpetuo. Impaciencia por ver sus sueños funcionando en la realidad. Los vio y muchos. Y cuando algo empezaba a caminar ya estaba imaginando otra cosa"* (Weiss). *"Le ponía pasión a todo lo que hacía, lo que generaba conflictos muchas veces. Pero gracias a su tesón salió adelante el sector de cooperativas de ahorro y crédito cuando el Centro estuvo varias veces por cerrar el programa"* (Sarachu). *"Trabajó no sólo para Ahorro y Crédito sino para todo el movimiento cooperativo"* (Chiesa). *"Hizo un aporte muy grande no sólo para COFAC sino a la sociedad uruguaya en su conjunto"* (Carvalho).

2. La federación (1972-1978)

EL ARRAIGO LOCAL

El 24 de junio de 1972, en un acto realizado en la Cooperativa Bancaria, nace la Federación COFAC (Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito). La Mesa Coordinadora de la que hablamos en el capítulo anterior ha logrado su meta. La ansiada Ley para esta clase de Cooperativas es una realidad ya concretada en la solidaridad federal.

Son diez las cooperativas que constituyen la Federación COFAC y otras cuatro quedan adheridas. Las primeras son las siguientes: *El Roble* de Montevideo, representada por Mario Servetti; Artesanías Unidad de Trinidad, ahora *Cooperativa de Ahorro y Crédito Trinidad* (desde 22/3/72), representada por Walter Muñiz; *Cruzada Libertadora* de Mercedes, representada por Milton Reyes; *CAYCPTEX*, (Cooperativa de Ahorro y Crédito del Personal Textil Uruguaya) de Montevideo, representada por Walter Elizondo; *Unión y Fuerza* de Tambores, representada por Santiago Marrero, con Mario Castillo, zapatero, y su señora, Milka Pressa (la formó en la parroquia del Barrio Ferrocarril el cura Costa Rocha); *El Hornero* de Ismael Cortinas, con su Presidenta, Lucía Bentancor de Galván, socia N° 1, que festejó sus 100 años de edad en el 2001; *Unión y Lucha* de Salto, cooperativa de los funcionarios del Espinillar, representada por Jean Paul Bidegain; *COSAC* (Cooperativa Salteña de Ahorro y Crédito) del Colegio de la parroquia del Sagrado Corazón de Salto, representada por José Francisco Ferreira; *COOPAL 1* (Cooperativa de Padres de Alumnos del Liceo N° 1), de Mercedes, en la que se encontraban Omar Sarute y Luis “Lucho” Muñiz, que van a ocupar más tarde cargos nacionales en la Comisión Nacional Electoral y en el CEFIC Central respectivamente.

Las cuatro adheridas eran: *CACECCOM* (Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Círculo Católico de Obreros de Montevideo) que quedará unida a COFAC y en cuyo local se instalará la naciente Cooperativa del Cordón; *FAE* (Fondo Ahorro Empleados del Banco La Caja Obrera); *FUCEREP* (Funcionarios Central República) del BROU; *CAOFA* de los Oficiales de las FF.AA. Las tres últimas en el año 7 integrarán una tercera Federación, FECOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito).

COFAC no es la primera Federación que surge de la Ley 13.988. Le ha precedido por dos meses *FUCAC* (Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito), que nace en abril impulsada por el Lic. Eduardo Quiroga, quien desde el 68 promueve cooperativas en empresas con apoyo del IUDES (Instituto Uruguayo de Estudios Sindicales) vinculado al IADSL (Instituto Americano de Desarrollo del Sindicalismo Libre). Durante años incide, mediante una organización educativa, en una FUCAC que se va apartando de su orientación primera y termina por separarse de él.

Los “dirinarios-funciogentes”

Antes de entrar en el desarrollo de esta etapa conviene dar un vistazo rápido a la forma en que estas cooperativas cerradas, que iniciaron la vida de COFAC, operaban en el medio. Seguiremos para ello la descripción que Adolfo Weiss aporta, por experiencia directa, en la charla que preparó en 1998 para los dirigentes en el marco del Plan de Desarrollo Institucional y que tituló *“La evolución del Dirigente en COFAC: del dirigente administrador al dirigente estratega”*.

“En el comienzo de esta historia -decía Weiss en aquella charla– nos encontramos con una serie de cooperativas independientes, aisladas unas de otras, conformadas por grupos de gente que se habían juntado a impulsos de algunos sacerdotes en ciertas parroquias ubicadas en distintos puntos del país o por iniciativa de grupos de trabajadores (del Espinillar, de la industria textil, etc.) (...) Su objetivo era el de resolver algunos problemas vinculados a las dificultades de acceder al financiamiento bancario, que directamente no se molestaba en atenderlos, dejando a este grupo de personas sin posibilidades de accedes al crédito para la solución de diversas necesidades de la vida cotidiana.

“A nadie se le pasaba por la cabeza en aquella época la idea del 'funcionario'”. Estas cooperativas se manejaban en base al esfuerzo voluntario y militante de un grupo de gente que, fuera de su horario habitual, atendían al funcionamiento de las mismas. Dirigentes voluntarios que hacían todo: abrían el local, atendían a la gente, recibían solicitudes de crédito, posteriormente las estudiaban, pagaban y cobraban las operaciones concedidas, al mismo tiempo que recibían el aporte mensual permanente que hacían los socios y que generaba los recursos de la cooperativa (...) Se trataba de “funciogentes” o “dirinarios”, cruza de dirigentes y funcionarios que, con dedicación y entusiasmo, sobrellevaron las primeras etapas históricas de esas cooperativas que funcionaban en locales prestados o alquilados, las más de las veces locales inimaginables para quienes hoy entran en cualquiera de los edificios donde funciona nuestra cooperativa. Atendían en modalidades que iban desde la atención semanal a la que se prestaba varios días a la semana, dependiendo siempre de la disposición del grupo dirigencial que conformaba cada núcleo cooperativo (...)

“Esta dinámica estaba acorde con el funcionamiento económico de las cooperativas, muy sencillo y que no justificaba de modo alguno la presencia de funcionarios. Las personas llegaban, se asociaban y se comprometían a ahorrar una cifra fija todos los meses. A partir de este compromiso ahorraban sistemáticamente todos los meses, formando un capital con el que se otorgaban créditos. Cada mes nos encontrábamos con ingresos provenientes de los aportes de los socios y de los pagos de cuotas de los préstamos que habían obtenido y con egresos que provenían de los créditos que se pagaban.

“La contabilidad que se llevaba era muy sencilla y consistía en unas planillas diarias que permitían conocer los créditos concedidos en la semana y el mes y hasta los concedidos desde que existía la cooperativa porque esa planilla era la misma desde el principio y se le iban agregando las transacciones de cada día”.

Para ilustrar lo que relata Weiss vale la pena citar el testimonio de *Ramón Álvarez*, dirigente de la Cruzada Libertadora de Mercedes. “La gente cobraba e iba a la cooperativa. Nosotros, en tiempo de cobrar, tanto las quincenas como los fines de mes, trabajábamos más del horario (18 a 22:30); a veces eran las 12 de la noche y seguíamos allí, tratando de ayudar y colaborar con los que estaban recaudando. Porque la gente esperaba fuera del saloncito ya adentro sólo cabíamos nosotros y los cajones para sentarnos. La gente estaba afuera, la recaudación era ahí adelante y, como era una hora en que dejábamos nuestras ocupaciones, venían a hacer su aporte y se atendía, no hasta las 10 y media, sino hasta que no quedaba nadie”.

En Trinidad, las que atendieron a los socios y llevaron al día la documentación relativa a los créditos que se iban concediendo, eran las *dirinarias* artesanas: *Olga Urruti y Soledad Ayuto*, tesorera y vocal de la Comisión Directiva, beneméritas colaboradoras que cargaron gratuitamente con una labor ingrata y, a veces, agotadora. En Mercedes fueron también dos mujeres, las hermanas *Teresa y Alicia Franco*, quienes realizaron esa misma labor. *Mario Servetti* cumplía esa función en la Cooperativa *El Roble* de Montevideo.

Los primeros funcionarios aparecerán más tarde. Trinidad se abre el 1° de abril de 1964 y su primera funcionaria, *Márquez* que a los seis meses deja su cargo en manos de *Pedro Cabós*, entrará en octubre del año 70, mientras que en Mercedes, abierta el 19 de abril de 1968, *Jorge Lencina*, su primer funcionario, entrará el 25 de julio de 1974.

¿Cooperativas gremiales o territoriales?

Desde el principio COFAC, se ha presentado la disyuntiva entre promover las cooperativas gremiales o las territoriales. Se comienza por *El Roble*, territorial, sigue Trinidad, gremio artesanal, y van siguiendo CAYCPTEX, gremial, y Mercedes, quasi-gremial (PAMER), porque se abre a otras empresas (Fideeería Napoli y Coleso), Unión y Fuerza y Unión y Progreso, en Tambores y Tacuarembó, territoriales, etc.

Pero, aunque Rafael Rius (coordinador del Sector Crédito del CCU) oriente al Cr. Juan José Sarachu (reincorporado al Centro después de sus años de trabajo en Asignaciones Familiares) hacia las gremiales la tendencia se va inclinando hacia las territoriales. Tanto Trinidad como Mercedes van a abrirse al conjunto de la población. Tanto Trinidad como Mercedes van a abrirse al conjunto de la población. En Salto (1975) se da una mezcla inicial entre territorio (COSAC, parroquial) y gremio (Unión y Lucha en Espinillar); uniéndose en CODACRES e integrándose al territorio. Lo mismo pasa con *Del Cordón* (1975) que empieza con funcionarios del CCU y se abre enseguida a la población.

A partir de la promoción de *CACDU* (1977) en Paysandú, COFAC toma ya el sendero territorial y sus promotores orientan su labor a concretar un grupo dirigencial representativo de la diversidad de barrios, profesiones u oficios, ideas políticas y sexos. Tan solo quedará adherida, cuando se llegue a la Cooperativa Nacional, una cooperativa gremial: CACECCOM, por respeto a su “incondicional” solidaridad.

El CCU y COFAC pusieron un énfasis especial en la diversidad de ideas políticas para evitar encajonar a este movimiento cooperativo en una corriente discriminatoria, sin por esos renunciar a su vocación social.

Desde el comienzo *la mujer* se introduce en COFAC como en su casa. Va a seguir apareciendo el “machismo” en ciertas tendencias al integrar las directivas solamente con hombres, pero pronto empiezan a aparecer mujeres en todos los escalones de la organización.

La Presidencia de la Federación recae en Mercedes y la ejerce *Milton Reyes*. Tardarán dos años para que colabore en esta tarea su primer funcionario: el *“Canario” Gerardo Grassi*. Jaime Hill, nuevo integrante del sector Ahorro y Crédito del CCU, será quien, en ausencia de Rafael Rius por enfermedad, introduzca al “Canario” en esta jaula. Se incorpora el domingo 8 de setiembre 1974, a petición de los dirigentes que organizaban ese día la 2ª Asamblea Federal en Trinidad con motivo del 10° aniversario de la Cooperativa local con una magna exposición cooperativa, un buen número de invitados de las demás cooperativas y un gran banquete nocturno. Era la Asamblea en la que van a estar presentes dos técnicos del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), de la Argentina, Carlos Heller, actualmente Gerente General del Banco Cooperativo argentino CREDICOOP y entonces asesor cooperativo del Gerente del IMFC Floreal Gorini y Rubén Cédola, gerente de la Caja de Berizzo.

La Federación COFAC se organizó con una Presidencia rotativa para la que se elegía no una persona, sino una cooperativa. La primera (1972-75) fue Mercedes y, consecuentemente, la presidencia fue ejercida por *Milton Reyes* en nombre de la Cooperativa Cruzada Libertadora. La segunda (1975-78) la ejerció Trinidad. Fue nombrada una terna: *Carlos Más* (Presidente), *Daniel Bentancor* (entonces Consejero) y su Gerente *Pedro Cabós*. Por diversos motivos, Más y Bentancor no podían acudir regularmente a las reuniones de la Federación y quien, de hecho ejerció, en nombre de la Cooperativa de Trinidad, la segunda Presidencia de COFAC Federación fue el gerente Pedro Cabós. Poco después, tras la incorporación de la Cooperativa CACDU de Paysandú, esta segunda Presidencia fue cuestionada por el siempre alerta José Germán Tognacca y el enderezamiento institucional sobre los roles respectivos trajo como consecuencia el retiro de Trinidad por seis meses de las reuniones federativas.

Previamente, en 1972, el Cr. Juan José Sarachu es enviado a un seminario en Argentina sobre seguros cooperativos y conoce allí el trabajo del IMFC con las pequeñas y medianas economías, planteando de regreso en el equipo un modelo de cooperativas de operatoria abierta para desarrollar en nuestro país. Rafael Rius captó inmediatamente la idea y se resolvió que concurriera una delegación para estudiar más a fondo el modelo argentino. Ello se concreta en 1973 cuando viajan los Contadores Daniel Vázquez Diago y Juan José Sarachu con Rafael Rius, visitando experiencias en las provincias de Buenos Aires y Santa Fé, confirmando las posibilidades de promover algo similar en nuestro país con las características propias de nuestro entorno.

Pronto viaja una segunda delegación con dirigentes nacionales y por último se organiza una visita de 54 dirigentes y gerentes de COFAC con el fin de conocer "in situ" la experiencia argentina de intermediación financiera y coinciden con la 16ª Asamblea del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos en el Luna Park donde los uruguayos fueron recibidos con aclamaciones. Cuenta Herman Hein (dirigente de Mercedes): *"Cuando con la delegación uruguaya, que integraban personas de varios departamentos del país, ingresamos al Luna Park, un puñadito que apenas superábamos las 30 personas con la bandera de Uruguay al frente, fuimos recibidos espontáneamente por varios miles de seres que al vernos comenzaron a gritar: 'Uruguay, Uruguay'. Ninguno de nosotros pudo conversar por varios minutos, con un nudo en la garganta. Algo inolvidable"*.

La Carta Orden: el cheque de las cooperativas

Ahora, tras la Asamblea del 11 y 12 de octubre de 1974 en Trinidad, es el momento en que COFAC, con el asesoramiento y apoyo del CCU, va a comenzar la experimentación de ese modelo y lo va a hacer en la misma Trinidad en dos etapas: fin de diciembre del 74 con las Cuentas de Ahorro y enero del 75 con el Plazo Fijo y la utilización de un documento (antiguo instrumento extraído del Código de Comercio, el primer "*made in COFAC*"), la *Carta Orden*, para que los titulares de cuentas de Ahorro pudieran emitir una especie de cheque – reservado entonces con exclusividad a los Bancos – en pago de sus transacciones.

Para ayudar a su lanzamiento en Mercedes y Salto viajan Carlos Más y Pedro Cabós, Presidente y Gerente de Trinidad. Esta nueva operatoria obliga a COFAC a realizar reuniones con comerciantes para convencerlos del uso de la Carta Orden ya que no ofrecía idénticas garantías que los cheques bancarios.

Algunas anécdotas de aquella época ilustran bien las dificultades iniciales y la forma en que se fueron superando. En su viaje a Salto, Carlos Más conversa con un funcionario tras la reunión, pero sin darse a conocer. Le pregunta por la Carta Orden diciéndole que es un instrumento que no sirve, no da garantías suficientes y nadie la va a querer. El funcionario defiende el documento con uñas y dientes y lanza su argumento decisivo: "*En Trinidad ha tenido un gran éxito*". Más tarde Carlos busca al funcionario para felicitarle calurosamente por su entusiasta defensa del documento.

En Salto, el Ing. Ruben Cabrera (Mono), con su libreta de Carta Orden, se detiene en una estación de servicio y le llenan el tanque de combustible. Paga con una Carta Orden y el dueño le dice: “Mono, ¿con qué me pagás? ¿Qué es esto?” “Un cheque de la Cooperativa” le contesta. “No tienes cheques, dice el dueño, esto no es nada”. “Te pago con la Carta Orden o me vacías el tanque”. Ante esta contestación del Mono el agenciero aceptó la forma de pago aunque más por el prestigio del Ing. Cabrera que por el de la Cooperativa.

Por su parte Carlos Mernies, sucesor de Camias en la presidencia de la Cooperativa Cruzada Libertadora de Mercedes, cuenta los primeros acercamientos a los comerciantes: “Se fue trabajando tratando de incluir a los socios en otros ciclos económicos. El asalariado recibe dinero una vez al mes, no es un colocador, entonces no había fondos suficientes para atender todos los préstamos. Planificamos e intentamos adherir al comercio. La primera reunión que se hizo con comerciantes fue en la tienda “La Plata”, en la casa del querido “Teco” (Amaro Camias, Presidente) que fue la llave por la cual entramos al comercio. Al haber logrado la participación del comercio necesitábamos una nueva fachada física para presentarnos en público y en sociedad, y entonces conseguimos el local debajo del Hotel Brisas.”

Preparándose para crecer

Volvamos al Sector Crédito del CCU. El dinamismo que COFAC llevaba dentro y la necesidad de una intermediación financiera que llegara al pueblo (los bancos querían pocos y grandes clientes, despreciando el “menudeo”), reflejada en las peticiones de abrir nuevas casas que llovían sobre COFAC, hicieron que el sector se preparara para crecer contratando nuevos integrantes que reforzaran tanto la parte administrativa como la promocional.

Se van produciendo concursos y pases a este sector desde otros del CCU. Ya dijimos que en el 72 entran Jaime Hill y Adolfo Weiss. Se incorporan también, entre el 72 y el 73, el Cr. Carlos Olivero y Ruben Varela, que pronto se integrará al SATEC (Auditoría del CCU). En el 74 una reducción del personal en el CCU por adecuación del presupuesto a los apoyos externos conseguidos, trae consigo movimientos internos.

Se ha ido ya la Esc. Noemí Badía de Estrade que muere años después, en el 77. Blanca Menéndez y Jaime Hill sale, por contar con otro sueldo en la familia (Blanca) y por conseguir otro trabajo en una Barraca (Hill); en el 75 entre el Cr. Aldo “Danubio” Baccino y en el 77 la también Cra. Marta Villa y meses después el Economista Omar Licandro. Además Martha Gonzáles y Cesar “Chulín” Baraibar, que trabajaban en el sector Pesca y la Cra. Myriam Varela, que integraba el sector artesanal, pasan al de Ahorro y Crédito. Hasta el 78 no aparecen nuevos promotores. Grassi tiene sucesivamente como colaboradoras a dos hermanas: Susana y María del Rosario Lema, hijas de Adalberto, que se había ya iniciado como gerente del Cordón y más tarde entrará como promotor.

En el invierno del 77 deja de funcionar la Cooperativa El Roble pero el crecimiento de COFAC se traduce en seis nuevas cooperativas: *Salto* y *Del Cordón* (1975); *Cacdú*, *San José* y *Tacuarembó* (1977); *Young* (1978). Nacen en medio de dificultades ya que tras el golpe de estado del 27 de junio de 1973 la Policía rechaza candidatos en las Directivas y una nueva crisis económica se va instalando en el país.

Promoción de Salto

(o el arte de dormir en un campanario)

Esta promoción pasa primeramente por las manos de Rius y Weiss para más tarde contar con la colaboración de “Chulín” Baraibar. Son tres los grupos que se van formando.

Los dos primeros por iniciativa del cura *Francisco Romero*, que tiene gran vocación cooperativa. Por un lado el grupo de la parroquia del Sagrado Corazón de Jesús en el Barrio Baltasar Brum, con *José Francisco Ferreira*, que funda *COSAC* (que contará como socio 381 al escribano J*osé Ariel Díaz*). Para ahorrar costos a veces alojan a Weiss en una cama bajo el campanario.

Por otro lado el grupo de funcionarios del Espinillar, con *Jean Paul Bidegain*, que funda *“Unión y Lucha”*. Esta combinación en el nombre parece característica de varios grupos de iniciativa parroquial, como los surgidos en Tambores y Tacuarembó: Unión y Fuerza, Unión y Progreso.

Por otra parte en el grupo de productores agropecuarios de CALSAL (Cooperativa Agropecuaria Limitada de Salto), donde destacarán los ingenieros agrónomos *Domingo Carvalho y Ruben “Mono” Cabrera*, junto a *Miguel Ángel Peirano,* fundando CODACRES. Empieza muy ligada a CALSAL pero, bajo la presidencia del Ing. Domingo Carvalho, se separan de común acuerdo.

Finalmente las tres cooperativas se fusionan en CODACRES que empieza su actuación el 7 de abril de 1975. Destacan por su aporte inicial *Haroldo Ancel*, primer funcionario de COSAC. El origen agropecuario de CODACRES y su local ligado a una federación rural no resultan convocadores del pueblo. Años más tarde montarán una agencia en el centro que se convertirá en un gran foco de crecimiento y a la larga en la Casa Central de la Cooperativa.

Promoción del Cordón

(o la reconversión del Juan Julio)

Comienza siendo un fondo común de los funcionarios del CCU, bautizado como el “Juan Julio” (personaje a quien se dirigía Peloduro en sus disquisiciones en la radio) y presidido por *Blanca Menéndez* con la colaboración de Pereira, Pintos, Pippo y Trías. Cada integrante aportaba mensualmente el equivalente a dos horas de trabajo.

El 1/9/75 se abre a tres grupos (cuatro con el CCU): Central Lanera, Manos del Uruguay y Escuela del Servicio Social del Uruguay (germen de la UCUDAL) y se transforma en la Cooperativa Del Cordón, funcionando en los locales del CCU, con el apoyo de su primer gerente, Gerardo Grassi (desde agosto del 75) quien, en el mismo local, sigue trabajando para la Federación. Realizaba una ronda por las cuatro instituciones para recoger las cotizaciones de cada mes en base a la lista de los socios de cada institución adherida y los solicitantes de créditos otorgados venían al CCU a retirar sus cheques.

De común acuerdo tres cooperativas (*Del Cordón, CACECCOM y Superación* cooperativa de España Mutualista) buscan un local donde puedan instalarse. Terminan convenciendo a Hugo Martínez Rovira (gerente de CACECCOM y del Círculo Católico de Obreros) de comprar un local en el número 1940 de la calle Guayabo. Allí se instalan en el fondo tres escritorios, uno para cada cooperativa, y al frente un mostrador común a las tres. De hecho solamente Del Cordón lo utiliza y se abre al público en la primavera del 76, teniendo como Presidente a Rafael Rius, como Vice-Presidente a Adolfo Weiss y como Secretaria a Sarahy Colman Amaro.

Grassi sigue gerencial hasta el 77, con la inicial colaboración de las funcionarias Polonia Carve y María Burgues. Le sucederá, concurso mediante, durante dos meses, Adalberto Lema, padre de Susana y Rosario, que lo deja para ocuparse de la revista del CCU dando paso a la gerencia de Pepe Onetto.

Promoción de CACDU

(o la afirmación de la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito del lugar)

Es la primera que promocionan Rius, Weiss y Baraibar, de acuerdo a un esquema prefijado, visitando instituciones y formando después con las personas interesadas un Comité de promoción de la nueva cooperativa.

Y así fueron visitados el Rotary, el Centro Comercial (donde se realizaron después las primeras reuniones), CALPA, COPAY, la Asociación de Lecheros, la de Plantadores de remolacha (que proporcionó más tarde un garage cercano a 18 de julio para instalar la Cooperativa), la oficina del CCU en Paysandú con Siázaro al frente y la Mesa Departamental de las Cooperativas de Vivienda. Pretenden atraer a Paycueros con su fondo asistencial, pero, a pesar de que un representante, Villarreal, acudía a las reuniones, termina al margen creando CAYCTRAP dentro de FUCAC.

Los días 17 y 18 de setiembre de 1976 se realiza en los locales del Centro Comercial e Industrial un Foro de Cooperativas de Ahorro y Crédito organizado por el CCU y COFAC al que asisten representantes de estas instituciones antes citadas.

Posteriormente se forma el Comité promotor donde se convertirá en el factótum un jubilado del ferrocarril que integraba la asociación de plantadores de remolacha, *José Germán Tognacca* a quien acompañaran Juan Carlos Siázaro, Ernesto Pauletti de COPAY, Villarreal, Alfredo Sánchez, Juan B. Oholegui y, como tesorero, Miguel Cardozo, entonces secretario de una organización ecuménica: el "Centro de Promoción", sito en Paysandú.

Tognacca, que disponía de tiempo y entusiasmo, comienza una audición radial cuyo slogan era "El ahorro de Paysandú al servicio de Paysandú". Comienza a trabajar la primera funcionaria, Lilyán Cabrera (2/05/77), y buscan un gerente, que encuentran en un funcionario de Paylana y del CCU, Nelson Jesús, quien recitaba "CACDU o Paylana, that is the question". Al final queda en CACDU (10/77) que le gana la pulseada a FUCAC y resulta ser la *1ª Cooperativa de Ahorro y Crédito de Paysandú* (con personería jurídica iniciada el 5/8/78 y concedida al 23/10/78).

Comienzan el 2 de mayo del 77 con operatoria abierta y trabajan la Carta Orden organizando un clearing original diario, banco por banco, a partir de las 17 horas con una valija. Comenzaron con líneas de crédito por segmentos, orientados a distintos sectores: agropecuarios, lecheros, artesanos, asalariados, convenios con empresas y una para compras en Paysandú.

Promoción de Tacuarembó

(o la odisea del transporte multivehicular)

Fue una promoción en la que intervienen, junto con Weiss y Baraibar, Gerardo Grassi, que en mayo del 77 va a dejar la gerencia Del Cordón. Baraibar al volver de uno de sus viajes recibe una nota que le hace exiliarse inmediatamente en Bélgica durante el período dictatorial. Habían sido ya creadas por iniciativa parroquial las "dos Uniones" (Fuerza y Progreso) y el esfuerzo se concentra en CODACRETA que va a surgir de un grupo de dirigentes seleccionado de una serie de Instituciones locales.

En el 76 son visitados el Centro Comercial, los Rotarios y los Leones, el Molino Caorsi, las Cooperativas de Viviendas del Barrio Ferrocarril, las artesanas de Manos del Uruguay, una serie de comerciantes profesionales y van conformando el grupo promotor que reúnen en el Centro Democrático.

Lo presidirá Hernán Patiño y le acompañan Oribe Hernández, el Ing. Alejandro García Otegui, Ricardo Gil, jubilado policial , Luis Gil del comercio La Palma, Marino de Souza, Héctor Pedronzo y Gladys Cabrera de Pedronzo, del Centro Comercial e Isolino Pintado, de la Cooperativa de Ladrilleros que también acudía a las reuniones en bicicleta. La primera Asamblea se realiza el 21 /5 /77 con 101 socios.

Contratan funcionarios: el primero (3/77) Arturo Díaz y, cuando sale a promocionar la Cooperativa, viene Violeta Acuña a ocupar su lugar. Como gerente contratan a Francisco Borrelli, procedente de una Cooperativa agropecuaria; durará poco y será sustituido por Emilio Rodríguez. El primer local se ubica en la galería La Fe, en 25 de mayo 239, local 3, de donde se mudarán cerquita al 243 de la misma calle, pegado a la óptica Gil, antes de aterrizar en 18 de julio.

Cuando se reunían con la cooperativa de Tambores que, tras su colapso, se convertía en agencia de Codacreta, venía a Tacuarembó Basilio Medeiros gestando una nueva odisea en su viaje multivehicular: bicicleta desde Tambores hasta la ruta 26, ómnibus de allí a Tacuarembó, vuelta a Tambores en tren y, al día siguiente, a pie hasta la ruta 26 para ir a recoger su bicicleta con la que volvía finalmente a Tambores. A su lado Ulises queda como eclipsado…

Promoción de San José

(o una pérdida que trae cola)

La realiza Adolfo Weiss y César “Chulín” Baraibar en el 73, visitando instituciones de la zona tales como el Centro Comercial, la Cooperativa de vivienda “UCOVITA”, la cooperativa artesanal de Manos del Uruguay, la cooperativa agraria CALUPRU, el Centro de Protección de Choferes y el Círculo policial.

Se forma una directiva con Ing. Agr. Fermín Echeverría como presidente (CALUPRU),Antonio Viera como secretario(choferes), Marcelino González como tesorero (UCOVITA) y, como vocales Liliana Hernández (Manos), Luis Sengotita (Policial), Eulogio Díaz, (Independiente, empleado del banco Hipotecario) y De león (Centro Comercial). En CEFIC (Comité de educación, Fomento e integración cooperativa) además de Díaz, entra Carlos Goñi y ambos integran al formarse la cooperativa de segundo grado, el CEFIC Central. Todos deben pasar por la comisaría para poder ser aceptado como dirigentes.

Abren en el 77. Su primer local se ubica en un local comercial en 25 de mayo y Ciganda. El mostrador de la cooperativa proviene de la exposición comercial de San .José y pertenecía al stand de Paraguay, que le cedió el Centro Comercial al terminar la exposición y de allí paso a la Cooperativa. En el 78 pasan al otro local más grande en Batlle y Sarandí. La primera funcionaria será Antonieta Larrañaga, actual dirigente de la agencia de Maldonado de ACAC. Entra en el 77 y 78 lo hace Mario Ratti como gerente.

El primer crédito institucional que otorga la Cooperativa es para poner luz en el barrio de UCOVITA. La cooperativa nace también con la operatoria abierta de intermediación financiera y, para conseguir la Carta Orden que cobraban a comerciantes de Trinidad varios proveedores mayoristas de San José, se organiza un servicio de cartera con esa cooperativa.

Aunque sea adelantarse y reseñar algo ocurrido en el siguiente período conviene para completar todo lo referente a la Cooperativa San José, añadir lo siguiente. En mayo-junio del 79, tras haberse creado la Cooperativa de 2º Grado, integrando como socia, con otras seis, a la Cooperativa San José, surge una desavenencia que tiene dos niveles de confrontación. El primero a propósito del despido del gerente Ratti (por un sobregiro a un socio, autorizado por el Consejo aunque no documentado) con el que no está de acuerdo la Administración de COFAC en el CCU. El segundo tiene que ver con el Convenio de Centralización que explicaremos en detalles más adelante, que estipulaba una sola Auditoría y Administración para todo el conjunto, dejando sin efecto el artículo 4º por el cual cada cooperativa era solidaria, hasta el 100% de su capital, de los depósitos de todas las cooperativas integradas en COFAC. La Cooperativa de San José no comparte esta resolución, y por decisión de la mayoría de su Directiva, se retira de COFAC y termina integrándose a FUCAC, que de esta forma adquiere la técnica de operatoria abierta que no tenía y que le servirá para la creación de nuevas cooperativas (primera parte de la "cola"). La Comisión Directiva de San José le pide que presente su admisión, lo que hace mientras tramitan la entrada en FUCAC y nombran un nuevo gerente.

Promoción de Young

(o una forma de acrecentar el nivel dirigencial)

En 1977 el CCU y las cooperativas existentes en aquel momento organizan en Salto un Seminario Internacional sobre "Las Cajas Cooperativas de Ahorro y Crédito y Desarrollo Regional". Participan en este seminario algunos delegados brasileños de la cooperativa de Nova Petrópolis, fundada en 1902, primera cooperativa de Ahorro y Crédito de Brasil. Esto motivo el viaje y la participación del Sr. Nicolás Manaliski, productor rural de Young, familiar de uno de los brasileños que hacía tiempo no se veía.

Vuelto a Young y entusiasmado con lo oído, toma contacto con los Sres. Gerardo Arévalo y Juan José Pepe, integrantes del Centro Comercial, quienes coincidentemente estaban analizando la misma idea y habían visitado la Caja Cooperativa de Gualeguaychú (Argentina) para conocer la experiencia. Invitan entonces a Adolfo Weiss (CCU) y Nelson Perazza (FUCAC) a dar una charla sobre el tema y acuden 28 vecinos de Young que, convencidos de la idea, deciden contratar los servicios del CCU que los apoya en la promoción y organización de la Cooperativa. Comienza a funcionar el 3/4/78 en el local del Centro Comercial, siendo su primera funcionaria, tras ganar el concurso correspondiente, la Sra. Marta Estigarribia, hoy sub gerente general de Red de COFAC.

En las reuniones del Consejo de Administración de COFAC, Cooperativa de 2º grado, avanzaban como un grupo compacto: Avenamar Falcone, Gerardo Arévalo, Rubén Meoqui, Ramón Estigarribia con sus rebosantes humanidades, y allá en la retaguardia, su Gerente Juan José Pepe, como avergonzado de no dar físicamente la talla…

El camino de la unificación

Otras cuatro cooperativas se incorporan a COFAC desde ángulos distintos. La primera es CODACLA (Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Aurora) formada por los trabajadores de la fábrica textil que imitaban a sus compañeros de CAYCPTEX. La segunda y tercera proviene de FUCAC: CAYCI (Cooperativa de Ahorro y Crédito Independencia), formada por el personal de IPUSA y Superación por el de España Mutualista. El último COPACA Cooperativa Palmares de Crédito y Ahorro) de Guichón, que se formaba por gente de la cooperativa de Manos del Uruguay y de la Liga del Trabajo, una especie de Centro Comercial que había acudido al foro organizado al promover CACDU y que acabara siendo su Agencia en esa localidad.

En 1978un nuevo promotor se incorpora al sector en el CCU. Se trata de Rodolfo Mussio, quien durante seis meses participará en las promociones de Durazno y Florida para enseguida volver a Mercedes como sub-gerente, hasta que aterrice en Melo en 1985 gerenciando la nueva cooperativa.

Con la gerencia de Grassi, y el apoyo de todo el sector Ahorro y Crédito del CCU, se van multiplicando las instancias de capacitación sobre el cooperativismo de ahorro y crédito. Entre otros cabe destacar el curso básico sobre Cooperativismo de Ahorro y Crédito, realizado en 1976 en Montevideo en la escuela de Servicio Social y reiterado al año siguiente, el ya mencionado foro en Paysandú en 1976, un seminario en Salto en 1977, etc. (ver más detalles en la cronología del anexo 1).

En estos años, y debido a la necesidad de una publicidad que facilite el trabajo profesional de" identidad institucional" surgen y no solo en Paysandú, frases como "el ahorro de los uruguayos al servicio de los uruguayos", "el ahorro de (Departamento en cuestión) al servicio del desarrollo…" y "su dinero en su lugar "con la imagen de un techo (COFAC) amparando al signo de $. Todas alimentan la idea de una intermediación financiera en manos del pueblo, verdaderamente al servicio del Uruguay y muy especialmente de las poblaciones del interior.

Dos tipos de relacionamientos se plantean en estos años finales de la federación COFAC: el de COFAC con el Sector Ahorro y Crédito del CCU y el de las Cooperativas entre sí. En junio del 77las cooperativas de la Federación se enfrentan a una disyuntiva presentada por el CCU sobre la forma de integrarla futura administración de COFAC. O bien de las personas que trabajan en el Sector de Ahorro y Crédito del CCU pasaban a ser la Administración Central de COFAC – como ya se había hecho en el caso de Manos del Uruguay, o el propio Consejo de Administración iría eligiendo los funcionarios. Varias cooperativas (Trinidad, Mercedes, San José) apoyan más bien la segunda de estas opciones y el tema quedará para discutirlo en otro momento y lugar, retomándose en diciembre del 78.

Con la nueva operatoria que permitió, por un lado, superar la continua devaluación, debido a la inflación, del pequeño capital que las cooperativas iban acumulando, y, por otro, ampliar el techo del dinero al servicio del crédito, se va originando otra clase de problemas, necesidades y carencias que pide a gritos una reconsideración de la organización de la Federación y de las relaciones mutuas entre las cooperativas.

El Acta de Constitución de la Cooperativa de 2º Grado nos dice “Responde a la necesidad de instrumentar un organismo orientador y centralizador de las actividades financieras de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cumpliendo con el inciso 2º del articulo4º de la Ley 13988 del 19/07/71 (afiliación a una Federación que se haga responsable de un informe de Auditoría para que su Balance General pueda ser aprobado por la Inspección de Hacienda) y de mantener la unidad del conjunto de cooperativas que la integran”.

Se organiza así una institución capaz de contribuir a solucionar aspectos operativos derivados de la expansión y mayor complejidad de las actividades que realizan, de dar la seguridad de un respaldo conjunto a los riesgos activos y pasivos que asumen y de optimizar la utilización de los recursos resguardando, simultáneamente, la autonomía de las cooperativas de primer grado”. Supone, por parte de estas, una renuncia a ciertas facetas de la soberanía local realizada con gran espíritu cooperativo.

Ya en 1974 el Cr. Sarachu había intentado poner en marcha dos servicios que no llegaron a cuajar, quizá por no estar todavía madura la convicción de los dirigentes en cuanto a su necesidad. Nos referimos al CENCOCO, Centro Contable Cooperativo, servicio a las cooperativas socias para llevar y unificar la contabilidad, y el GEFICE, Gestión Financiera Centralizada, por la que se utilizaban los sobrantes de los encajes locales para bien del conjunto . Esta segunda iniciativa, germen del futuro Convenio de Centralización entre las Cooperativas de COFAC, contó con una donación obtenida por el CCU, proveniente de ICCO (organización intereclesiástica holandesa).

Se habilitan cuentas en el Banco República y el Contador Carlos Olivero queda encargado de esta gestión centralizada. Pero el primer crédito que da el GEFICE se hace a través de Sarachu y Grassi y se basa en los aportes de la Cooperativa FAE (funcionarios del Banco Caja Obrera) y va a parar, a través de la Cooperativa de Mercedes, a la Cooperativa COGRAMER.

El 26 de junio de 1977 las siete cooperativas que integran COFAC como socias (Trinidad, Mercedes, Salto, Cordón, Paysandú, San José y Young), junto con las otras siete que trabajaban conjuntamente con ella (CACECCOM, COOPAL 1, Independencia, CAYCI, Codatra, Unión y Progreso, COPACA y Superación) suscriben en Paysandú un “Convenio de Centralización” por el que se comprometen con la actividad del conjunto y aceptan abrir su cooperativa a la supervisión de un órgano central que respete sus autonomías. Solamente la Cooperativa de San José acabará no suscribiendo la concreción de este Convenio y se separará de COFAC, como ya adelantamos.

Este Convenio es ratificado públicamente en Mercedes el 22/04/78 y, posteriormente, el 30 de diciembre de 1978 las Cooperativas, tras el pronunciamiento positivo emitido por sus respectivas Asambleas, forman en Paysandú la Cooperativa de 2º grado “COFAC”, continuadora de la Federación y antecesora de la hoy Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito COFAC.

Dichos Cooperativos

Audición Radial del Centro del Centro de Protección de Choferes de la Cooperativa San José. Interviene Antonio Viera enumerando los servicios de la Cooperativa: “Giros, cuentas corrientes, cajas de ahorro y con el agravante de poder tener créditos”.

Inauguración del nuevo local de la Cooperativa CACDU en la calle Leandro Gómez de Paysandú. Habla José German Tognacca “Nuestra Cooperativa no le debe nada a nadie ni nadie le debe nada”.

3. La Cooperativa de Segundo Grado (1979-1986)

LA APUESTA AL CRECIMIENTO

En el Consejo de Administración de los días 29 y 30 de diciembre de 1978, en Paysandú, se constituye COFAC, Cooperativa de Segundo Grado. Siguen siendo las mismas Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito, ligadas ahora por un mayor compromiso, conservando la sigla todo su significado. Se regirá por un Consejo de Administración en el que todas las cooperativas socias tendrán voz y voto y al que acudirán sus presidentes junto con representantes dirigenciales y gerentes.

En esa misma reunión nombran un Comité Ejecutivo que se ocupe de los asuntos entre cada reunión del Consejo de Administración. Lo integran el Ing. Agr. Domingo Carvalho de Salto, como Presidente, el Sr. José Germán Tognacca de Paysandú y el Esc. Héctor Goñi, de Trinidad.

También se constituye, en esa misma reunión, un nuevo organismo nacional, el CEFIC Central (Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa) para ocuparse de esos temas a nivel nacional y para coordinar los CEFIC existentes en las cooperativas socias. Lo preside Adolfo Weiss, representante del Cordón y le acompañan Miguel Ángel Gende y Juan A. Iriart, de CACECCOM, junto a Eulogio Díaz y Carlos Goñi de San José.

En el Acta de Constitución, que encabeza el Estatuto, aprobado por las cooperativas el 29/12/78 y por el Ministerio de Economía y Finanzas el 11/7/80, se consigna que las cooperativas que proceden a constituir COFAC como cooperativa de Segundo Grado son:

- CODACRES, de Salto, por resolución de su Consejo Directivo del 19/12/78 y por mandato de su Asamblea General del 1°/10/77, representada por Atilio Lagaxio y Noel César Méndez.

- Del Cordón, de Montevideo, por resolución de su Consejo Directivo del 26/12/78 y por mandato de su Asamblea del 15/12/78, representada por Adolfo Weiss y Jorge Trías.

- Trinidad de la ciudad homónima, por resolución de su Consejo Directivo del 27/12/78 y por mandato de su Asamblea del 28/10/78, representada por Héctor Goñi y Juan Ramón Olivera.

- CACDU, de Paysandú, por resolución de su Consejo Directivo del 26/12/78, representada por José G. Tognacca y Juan Francolino.

Lo hacen en presencia de representantes de CACECCOM y de las cooperativas de San José y Young, acompañados por invitados especiales. Estas dos últimas cooperativas no aparecen como socias por tener todavía en trámite su personería jurídica, así como la de Mercedes debido a una larga y curiosa historia.

Vale la pena contar brevemente esta historia, digna de Guiness. La Cooperativa de Mercedes nació con el nombre de “Cruzada Libertadora” en 1968. Cuando presenta su estatuto a las autoridades comienza una larga peregrinación por los despachos oficiales de la época, ya que se le objeta su nombre y se le sugiere cambiarlo arguyendo que “por referirse a un hecho histórico tan relevante no corresponde la denominación de que se trata”. Extraño criterio si se tiene en cuenta que por esa época se permite una marca de escobas “Artigas” o una cooperativa de viviendas denominada “Aquí nació la Patria”. El 30 de enero de 1972 se presenta el cambio de nombre, aprobado por Asamblea, como “Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes”. Pero la aprobación definitiva firmada por Valentín Arismendi, Ministro de Economía y Finanzas del gobierno militar de la época, recién llegará el 17 de agosto de 1979, a casi una década de creada la cooperativa. Todo un récord para el libro Guiness.

Pero volvamos al nacimiento de la Cooperativa de 2° Grado. En la primera reunión del flamante Comité Ejecutivo, el 30 de enero de 1979, se procede a un examen de las cooperativas adheridas. Dos de ellas CAYCPTEX (Textil Uruguaya) y CODACLA (La Aurora), quedan excluidas por no cumplir con las exigencias mínimas del nuevo Estatuto. Las dos procedentes de FUCAC, Independencia (IPUSA) y Superación (España Mutualista), han quedado ya por el camino. COOPAL 1 de los padres de alumnos del Liceo 1 de Mercedes, se une a la de Mercedes en setiembre del 79. El Hornero, de Ismael Cortinas, se convierte el 12/2/79 en Agencia de la Cooperativa de Trinidad. COPACA (Guichón, Paysandú), tras una breve relación con la Cooperativa de Young, termina por adherirse a CACDU como Agencia. Por su parte la cooperativa de San José abandonará COFAC a fines de agosto del 79, hecho que ya relatamos en el capítulo anterior.

Las demás, Unión y Fuerza, Unión y Progreso y CODACRETA, las tres del Departamento de Tacuarembó, así como CACECCOM, de Montevideo, deben definir su situación ante COFAC. La última de ellas queda como cooperativa cerrada adherida.

El 17/3/79 el Comité Ejecutivo pide a la Administración que procure la unificación de las tres cooperativas de Tacuarembó lo que se logra finalmente con CODACRETA (uniendo las dos de la capital y quedando la de Tambores como Agencia), que es incorporada como socia, tras una serie de vicisitudes y avatares, a partir del 1°/4/80 ad-referéndum del Consejo de Administración.

Sin embargo una serie de problemas económicos de la Cooperativa llevan a que el Consejo de Administración del 13/12/80 decida la intervención de CODACRETA encargándole la tarea a Rafael Rius. Este designa, como representante de la intervención, a un nuevo integrante del sector, Ignacio Escardó. La buena marcha de la Cooperativa consigue cambiar el título de “interventor” por el de “representante permanente” para finalmente ser recibida como socia con plenos derechos en el Consejo de Administración del 4/7/81 junto con Durazno y Florida, de cuyas promociones hablaremos más adelante.

El proceso de liberación y la crisis bancaria

Situadas ya las cooperativas preexistentes respecto a la naciente Cooperativa de Segundo Grado, conviene echar una ojeada al mundo financiero que COFAC comenzó a integrar desde que lanzó en Trinidad, e inmediatamente en Mercedes y Salto, su controvertida Carta Orden. Ahora, constituida la Cooperativa de Segundo Grado, formada por siete cooperativas (excluida San José y agregada Codacreta), COFAC comienza a formar parte de un espectro de instituciones bancarias, nacionales y extranjeras, de cuyos avatares va a participar y, en la medida que vaya creciendo, de cuyos ataques directos o indirectos va a sufrir los embates.

De acuerdo al fascículo, publicado en 1990, titulado *"La actividad bancaria en el Uruguay y las Cooperativas de Ahorro y Crédito"*, escrito por los economistas de COFAC, Carina Narbondo, César Failache y Javier Liberman[2] la evolución del sistema financiero uruguayo entre 1973 y 1990 tuvo dos fases muy marcadas: el proceso de liberalización (1974-1982) y la crisis bancaria (1983-1990).

Como marco previo, la situación económica del país al comienzo del periodo se caracteriza por:

- Crisis del petróleo; deterioro de la balanza de pagos; aumento de liquidez internacional, que lleva a préstamos a países del Tercer Mundo y a la deuda externa.

- Estancamiento productivo; índices crecientes de inflación; fuerte déficit fiscal y de la balanza de pagos.

Para intentar el equilibrio de cuentas, el Gobierno apuesta al ingreso de capitales extranjeros, que sirvan para promocionar las exportaciones no tradicionales, haciendo del país una plaza financiera internacional.

El proceso de liberalización (1974-1982)

Para facilitar el ingreso de capitales era preciso el levantamiento de restricciones que limitaban la operatoria bancaria, para asegurar un rendimiento apetecible a los capitales externos. Se levantan restricciones a la tenencia de activos en moneda extranjera de los particulares y se determina la libre entrada y salida de capitales y el régimen de libre convertibilidad de divisas (compra venta de moneda extranjera). Entre el 74 y el 78 se establecen minidevaluaciones y del 78 al 82 la fijación anticipada de tipo de cambio (conocida popularmente como la "tablita"). Para los bancos se establece el secreto bancario, la reducción de encajes obligatorios y de impuestos y disminución de restricciones a la entrada de nuevas instituciones financieras.

Como consecuencia aumenta la actividad financiera:

[2]Módulo 2.1 del Curso "La Función Directiva", adaptado por CEFIC Central del que el Dr. León Schujman en "La Asociación para la Cooperación y el Desarrollo", de Rosario, Argentina

- ✓ *Depósitos*: del 12% del PBI en el 74 al 38% en el 81 y 64% en el 82;
- ✓ *Créditos*: del 18% del PBI en el 74 al 39% en el 81 y 75% en el 82.

Se inicia así un proceso de endeudamiento interno (agro, construcción, manufacturas, consumo) y aumento del grado de dolarización tanto en depósitos (del 19% al 82%) como en créditos (del 19% al 73%).

Evolucionan las tasas de interés, aunque el *spread* (diferencia entre las tasas activas y pasivas) desciende desde el 77, y se expanden las redes físicas en personal y número de sucursales.

La crisis bancaria (1983 - 1990)

Se vislumbra ya en el 81 y más en el 82: recesión productiva, déficit fiscal y de la balanza de pagos, fuga de capitales. A fines del 82 (26/11) se rompe la "tablita" que desemboca en maxi-devaluación (se quintuplica el valor del dólar en nuevos pesos), agudizando los problemas del sobre-endeudamiento y sobre todo de los endeudados en dólares.

Para los Bancos, refinanciaciones, compra de carteras[3] e intervención directa del Estado, a través del BROU, gestionando bancos en crisis.

Aumento de dolarización, reducción de redes físicas, aumento de participación del BROU en el mercado y culminación del proceso de extranjerización de la Banca con la desaparición de los bancos privados nacionales.

Las cooperativas de Intermediación Financiera

La crisis financiera afecta a las cooperativas en el repago de créditos que tienen que superar con recursos propios, sin compra de carteras por el Estado. Sólo a partir del 87 retoman el crecimiento y se destacan como bancos minoristas locales en el interior del país, ocupando el espacio dejado por los bancos privados.

Su desarrollo se basa en la prestación del servicio financiero local con decisiones tomadas en el lugar por socios electos democráticamente, y en la actividad de carácter minorista destinada a pequeñas y medianas economías de empresarios y sectores de ingresos fijos. Son instituciones financieras que utilizan preferentemente la moneda nacional y cuyo grado de dolarización es sensiblemente menor al del resto de la banca. Se convierten en las únicas instituciones financieras privadas nacionales del país, que nunca emigrarán a otras tierras y que aplicarán sus servicios, pertenencias y ganancias al desarrollo del Uruguay y de su gente en Montevideo y sobre todo en el interior de la República.

[3]El Estado "compra" las carteras morosas de los bancos a condición de que estos obtengan para Uruguay préstamos externos por el equivalente a la compra. La banca privada nacional no está en condiciones de hacerlo lo que lleva a que deban asumir sus deudores morosos.

Pero todo esto no es comprendido -o es comprendido demasiado bien- por los que tienen la sartén por el mango -y el mango también- en la intermediación financiera. Ellos empujan a los detentores del poder en la dictadura a tomar decisiones que dificulten la sobrevivencia del sistema cooperativo de ahorro y crédito y que han de ser superadas en base al apoyo popular directo, o indirectamente a través de los legisladores. Y, en nuestro caso, gracias también a la capacidad casi infinita de sortear obstáculos que posee COFAC en su Gerente Rafael Rius con sus colaboradores directos y en sus dirigentes locales y nacionales.

Una ola de circulares del Banco Central cae sobre las cooperativas de ahorro y crédito entre los años 1975 y 1981:

1975: Circular 714 reglamentando la Ley 13.988 y estableciendo límites y prohibiciones;

1978: Circular 920 modificando el régimen de las cooperativas, prohibiendo créditos y depósitos antes de inscripción en Registro (solicitada dentro de 30 días hábiles a partir del reconocimiento de la personería jurídica), aumentando la Responsabilidad Patrimonial Neta (RPN) y el margen de receptividad de depósitos.

1980: Circular 1029 prohibiendo las Cartas Orden diferidas. Circular 1043 prohibiendo operar con socios con menos de 90 días de antigüedad y estableciendo un registro de socios en BCU.

1981: Circular 1095 estableciendo nuevas normas sobre encaje.

Todas ellas, con mayor o menor despliegue de fuerzas según su importancia, pusieron en marcha un sin número de visitas al Banco Central del Uruguay, entrevistas, escritos y, en los casos más difíciles, un acoso permanente al gobierno con cartas de las cooperativas y de los socios, gestiones ante los Consejeros de Estado (el régimen los nombraba “a dedo” y sustituyó con ellos a los diputados y senadores elegidos por el pueblo), campañas en prensa, etc., hasta obtener el mejor resultado posible: derogación de la medida o minimización de la nueva exigencia.

COFAC ha puesto en circulación en el año 78 un nuevo documento: la Orden de Pago Cooperativa (OPC) con alcance nacional (la Carta Orden tenía alcance local), que el Banco Central del Uruguay reglamenta pero nunca deja acceder al Clearing de documentos bancarios.

Se promueven dos nuevas cooperativas, en Durazno (1979) y Florida (1980) pero, al promover la tercera en Pando (a fines del 80), el BCU exige para abrir el local al público, personería jurídica, capital integrado, número alto de socios, teniendo que postergar créditos y depósitos hasta tanto sus cotizaciones lleguen a formar el capital social exigido.

Mediante un recurso legal, se procura entonces el nacimiento de tres nuevas cooperativas, presentándolas como agencias de cooperativas preexistentes.

Así nacen Colón, como agencia del Cordón, Paso Carrasco como agencia de Pando y Paso de los Toros, como agencia de Codacreta. Pero no tardará mucho el Banco Central en cerrar también esa puerta dejando en la estacada grupos cooperativos que ya estaban prontos y hasta con local apalabrado en Montevideo (Belvedere, Goes, Unión, Remitentes de Conaprole) y en el interior (Tarariras, promovida desde Mercedes).

El 17/9/82 llega por fin la anunciada Ley 15.322 de Intermediación Financiera cuyo anteproyecto COFAC lleva estudiando desde noviembre del 80, en función del plazo que establece para que las Cooperativas de Intermediación Financiera se conviertan en Bancos Cooperativos o desparezcan como tales (en lo que incide también la carga impositiva que, a través del IVA, coloca sobre la intermediación financiera cooperativa).

El estudio por parte de COFAC de un posible Banco Cooperativo le lleva a realizar varias reuniones de dirigentes y se nombra una importante comisión para que, partiendo de lo planteado en dichas reuniones, estudie el tema apoyándose en otras experiencias cooperativas e informe al Consejo de Administración para ir tomando resoluciones. La integran Juan B. Oholegui y Miguel Cardozo de CACDU, Freddy Dell'Acqua del Cordón, Héctor Goñi de Trinidad y Hugo Martínez Rovira de CACECCOM. Más tarde se integran Carlos Mernies (Mercedes) y José Luis Cázeres (Cordón).

Sobre el tema impositivo se realiza un planteo en común con las otras dos Federaciones de Ahorro y Crédito, FECOAC y FUCAC, y se emprenden una serie de gestiones exitosas ante los organismos estatales.

Y estando así las cosas quiebra la tablita en noviembre del 82, acelerando el endeudamiento, la situación de crisis del país y al mismo tiempo el descrédito del régimen de facto, ya muy herido por la derrota en el referéndum del 80, que pretendía el apoyo popular a una reforma de la Constitución que favorecía sus pretensiones. La nueva Ley 15.322 empieza a caer en el olvido.

El régimen autoritario militar termina de descoyunturarse en 1983 mediante la manifestación del Obelisco, el famoso *“río de libertad”*, que impulsó las conversaciones de militares y políticos que llevaron a las elecciones del 84 y a la vuelta de la democracia en el 85.

La apuesta al crecimiento

COFAC ha crecido durante los años del proceso de liberalización de la Banca. Si comparamos su situación del año 78, al final de su etapa federativa, con la del año 86, su patrimonio ha pasado de 23.141 a 590.590 dólares (crece 25 veces). Pero se ha ido instalando, en los años de la crisis, una morosidad galopante que, acelerada por la caída de la tablita, lleva a una serie de cooperativas a tener pérdidas que ponen en peligro su Responsabilidad Patrimonial Neta (RPN) ante el Banco Central, sin que éste haga nada por remediar su situación, discriminándolas de los bancos privados extranjeros a los que sí apoya.

Se había creado en mayo del 81 un fondo de Asistencia Patrimonial para apoyar la apertura de nuevas unidades, pero pronto debe aplicarle para ayudar a las cooperativas comprometidas en su RPN. Así, en el 82 se atiende a Durazno, Pando y Tacuarembó y en junio del 83 se añaden Salto, Trinidad, Cordón y Young, designándose Representantes Permanentes que vigilan y apoyan su gestión: Sergio Camps, de Florida, en las cooperativas del Centro (Durazno y Tacuarembó), Juan Portela, de CACDU, en Salto y en Cordón Nelson Infante, entonces Presidente de Florida. Un primer apoyo a Salto desde CACDU había involucrado un equipo formado por varios dirigentes (Cardozo, Portela y otros) junto con el Cr. Beceiro del CCU.

Una reunión en el Hotel Bristol de Montevideo plantea la situación de COFAC y su futuro. El Cr. Vázquez Diago, asesor financiero de la Cooperativa de Segundo Grado, muestra con absoluta claridad el peligro de descapitalización progresiva que puede sobrevenir si las pérdidas por morosidad superan el monto de Partes Sociales del año, llevando a COFAC al abismo, sin llegar a dar el paso al frente...

Se balancea el binomio *reducción de gastos y crecimiento* como dos armas que pueden impulsar una solución al dilema y Rafael Rius plantea su famosa *apuesta al crecimiento* que llevará a COFAC, unos meses más tarde, en octubre, a tomar una medida radical.

Dejando para más tarde la culminación de esta etapa de COFAC, vamos a entrar en detalles de la vida de esta institución, a primera vista menos trascendentes. En primer lugar veamos qué cambios se han producido en los altos mandos de la organización.

En el Consejo de Administración del 30/8/80, una vez firmado el 16 de julio el Estatuto de la Cooperativa de Segundo Grado por las Autoridades, se procede a nombrar oficialmente el Comité Ejecutivo. Son designados el Ing. Agr. Domingo Carvalho como Presidente y los Sres. José Germán Tognacca y Gerardo Arévalo (Pte. De Young) como 1er y 2° vicepresidentes. En el Cefic Central entra José G. Tognacca como Presidente y le acompañan Julio Rodríguez de Mercedes y Juan Pedro Boriolo del Cordón.

El 20 de setiembre el primer Vicepresidente José Germán Tognacca presenta renuncia indeclinable por motivos de salud, siendo sustituido por el Esc. Juan B. Oholegui, también de CACDU. La presidencia del Cefic Central la tomará el 30/5/81 Ernesto Pauletti, presidente de CACDU, que es ratificado en el Consejo de Administración del 9/1/82, acompañado por Enrique Selios y Diver Benedetti de Selios, de Mercedes, por Hugo Bula y Mercedes Oyhenard, de Trinidad y, como Cooperativa suplente, por el Cordón, Martín Gortázar y Christian Mirza.

El 14/2/82 se renueva el mandato al mismo Comité Ejecutivo, desechando mociones de cambio e incluso de aumentar a 5 el número de sus integrantes. En junio de ese mismo año hace su aparición en el Comité Ejecutivo, en lugar del Esc. Juan B. Oholegui, el Sr. Alfredo Sánchez, de CACDU quien en el Consejo de Administración del 18/12/82 aparece ya como integrante del mismo, ocupando la 1^{a} Vicepresidencia en sustitución de Oholegui.

El Consejo de Administración del 12/5/84 le asciende a Presidente en Ejercicio, debido a la enfermedad del Ing. Domingo Carvalho, al frente de un Comité Ejecutivo que, poco después, se amplía e integra con él, Gerardo Arévalo, Miguel Cardozo (CACDU), Nelson Infante (Florida) y Ramón Aspirot (Colón) con carácter de Comité de Emergencia, que cesará en el Consejo de Administración del 26/8/84 para integrarse con Miguel Cardozo, Presidente, Gerardo Arévalo y Nelson Infante, Vicepresidentes, y con ellos Ruben Ceroni (Cordón) y Ramón Aspirot.

En esa sesión del Consejo de Administración, que se abre con un mensaje del Ing. Domingo Carvalho confirmando su alejamiento de la Presidencia por su enfermedad y entregando, a manera de testamento ológrafo, importantes comentarios y consejos sobre la marcha actual y futura de COFAC, se decide que el Comité Ejecutivo se integre con dirigentes de cinco cooperativas distintas, representativas de las regiones del país. Por ese motivo uno de los dos integrantes de CACDU (Sánchez), deja el Comité acompañado por un fuerte aplauso de agradecimiento. En reconocimiento a la gran labor orientadora del Ing. Carvalho durante siete años cruciales en la vida del sistema, se le nombre Presidente Honorario de COFAC.

La composición del Consejo de Administración es, en esta etapa, muy variada ya que no siempre acuden los presidentes y designan con poder a uno u otro de sus colaboradores. (En el Anexo 2 se puede ver la nómina de los presidentes de las cooperativas socias desde su fundación hasta el momento del nacimiento de la Cooperativa Nacional).

Al ser aprobado oficialmente el Estatuto de la Cooperativa de Segundo Grado, el 11/7/80, resulta imprescindible, de acuerdo a su artículo 45, nombrar Fiscal Nacional en un Plenario de Comisiones Fiscales de las cooperativas socias. Dada la conveniencia de organizar simultáneamente el Plenario de fiscales con la primera sesión de un curso para fiscales locales preparado por Cefic Central, el evento se concreta el 4/7/81. Allí es nombrado Fiscal Nacional Oscar Luciano, Fiscal de CACDU. Ejerce el cargo hasta fines del año 83, siendo sustituido por el Fiscal del Cordón, Sr. Elbio Utrera, quien será fiscal Nacional hasta el advenimiento de la Cooperativa Nacional a fines del año 1986.

En el Anexo 2 se pueden ver las variaciones en la integración que tuvo CEFIC Central, la nómina de Gerentes que durante más tiempo tuvieron las respectivas cooperativas socias durante este periodo y los nuevos ingresos que, hasta el 83, ocurrieron en el sector Ahorro y Crédito del CCU.

A todas estas personas se les debe un reconocimiento y un homenaje en agradecimiento a su importante contribución en la construcción de esta valiosa herramienta popular Uruguay, pero pecaríamos de injustos si no colocamos a la par de ellos a todos los dirigentes que colaboraron y que no aparecen en estas listas. Y muy en particular a los que integraron, durante año, los Comités de Crédito, en una labor callada, constante y sacrificada que no tenía la contrapartida de aparecer en los primeros planos y a todos los funcionarios que acompañaron a los Gerentes en la administración de las cooperativas.

Veamos ahora qué resultados obtienen todos estos actores en este periodo difícil y cómo se relacionaron con su entorno, sobre todo en los departamentos del interior, principal preocupación de COFAC a lo largo de su historia. Hemos dicho que COFAC multiplicó por 25 su patrimonio en el periodo 1979-1986, como lo muestra el cuadro adjunto:

		1979	**1986**
Partes sociales	U$S	900	810.594
Donaciones y ajustes	U$S	20.800	425.965
Reserva y resultados	U$S	1.441	(645.969)
Patrimonio	U$S	23.141	590.590

Tres observaciones sobre estas cifras:

Partes sociales: La cifra de 1979 corresponde a las cantidades que las Cooperativas socias aportaron como capital. La de 1986 se integra con los aportes de los socios de la Cooperativa Nacional que comprendían, por un lado, sus aportes iniciales al anotarse como socios y depositar su contribución al capital y, por el otro, un pequeño porcentaje de cada crédito que sacaban por concepto de lo que vino a llamarse “reciprocidad” para con los demás socios que les prestaban su dinero por intermedio de la cooperativa.

Donaciones: En 1979 la cifra correspondía al remanente del donativo que ICCO (institución de cooperación holandesa) aportó para el Convenio de Centralización y que fue bien administrado por COFAC, trayendo como consecuencia el otorgamiento de nuevas donaciones y créditos de ICCO y de otras organizaciones para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), para la Educación y para el desarrollo de COFAC y de sus socios.

Resultados: En 1979 COFAC tenía un resultado reducido pero positivo. En 1986 aún perduran los efectos de la crisis y de la cartera de morosos no comprada. La diferencia entre las Partes Sociales y las pérdidas nos confirman las predicciones y los temores del Asesor Financiero en la reunión del Bristol.

Conviene aquí poner de manifiesto la sabia decisión de la dirección de COFAC en diciembre de 1979 cuando se desvinculó del SFN (sistema Financiero Nacional), que dio lugar a FUNDASOL que, promovido por varias instituciones cooperativas, trataba de encontrar financiación en Estados Unidos y Europa. COFAC hubiera entrado para ser el vehículo financiero nacional pero, al no ser admitido como tal, prefirió ser dueño de sus decisiones y encontrar su propio capital de base a través de su política de Partes Sociales.

El activo de COFAC, en el que predomina el total de sus créditos a los socios, pasa entre los años 79 y 86 de U$S 122.439 a U$S 11.266.439 (90 veces más), lo que da la idea del crecimiento de su operatoria con las familias, comerciantes, profesionales, pequeños y medianos empresarios urbanos y productores rurales, etc.

Junto al campo

COFAC tuvo especial predilección por el apoyo al campo y a sus productores. Las cooperativas socias se las ingeniaban para obtener apoyos crediticios, por ejemplo del Catholic Relief Service (Trinidad), Fundación Pablo Tarso (CACDU) y otros.

De sus propios fondos y con los del sistema ayudaron a los productores y a sus cooperativas y sociedades de fomento y promovieron centralmente créditos del BID, del Rabo Banck del EDCS (Ecumenical Developpement Cooperative Society, después denominado SOCED), así como apoyos del Banco de la República a los productores rurales.

Como muestra valgan dos experiencias locales realizadas en las dos cooperativas más antiguas del sistema: Trinidad y Mercedes.

Trinidad

En los años 70 la Cooperativa de Trinidad ha iniciado un servicio a los productores agrarios, que aún perdura, basado en el Crédito Dirigido a la Producción Agropecuaria (CDPA), un proyecto de asistencia crediticia destinado a pequeños y medianos productores que apuntaba fundamentalmente, en este caso, a la reconversión de una zona del Departamento de Flores en una cuenca lechera rentable.

Se inicia con el apoyo de la Escuela Agraria y del Establecimiento “La Carolina”, que se concretan en la labor del Ing. Agr. Daniel Berhuert. En 1975 Trinidad contrata al Ing. Agr. Mario Pauletti y en el 79 le sustituye el también Ing. Agr. Daniel Bentancor, quien sigue actualmente realizando esa labor como técnico contratado por COFAC.

Mercedes

Bajo la Presidencia de Juan Chelle en 1983, se inicia en Mercedes una experiencia llamada a tener una gran trascendencia en todo el sistema COFAC: *los Negocios Rurales*.

Chelle convenció a sus colaboradores Juan Figueroa, Gabriel Gramajo, José Graside y Enrique Selios de la importancia de la idea y la llevaron al Comité Ejecutivo que, tras largas discusiones, autorizó su puesta en práctica. Al poco tiempo se instalaba en la Administración Central el Departamento de Negocios Rurales.

Al respecto recuerda Juan Chelle: *“Mis primeros contactos con esta actividad los tuve siendo funcionarios del Banco Mercantil en Mercedes y Nueva Palmira y pude constatar que, gracias a los negocios rurales, el Banco mantenía toda su actividad en las ferias.*

Cuando llegué a la Cooperativa lo primero que hice fue plantear la idea... Numerosos viajes a Montevideo, con largas reuniones que mantuvimos para hacerla prosperar. Uno de los trámites más resistidos era el de los adelantos de feria, que yo consideraba fundamentales porque, a más tardar en 30 días, quedaban cancelados y plata más segura no había. Finalmente el Comité Ejecutivo nos autorizó a comenzar. El primer remate fue en Villa Soriano, el segundo en Las Margaritas (Río Negro). Empezamos lentamente. Esta actividad hay que seguirla de muy cerca para no tener sorpresas. En las ferias hay que ir a lo seguro."

Nace la Administración Centralización

Uno de los mayores logros de esta etapa fue el conformar una *Administración Central* que fuera realmente un apoyo técnico y un agente impulsor del crecimiento de las cooperativas del sistema. Veamos cómo fueron relacionándose COFAC y el sector Ahorro y Crédito del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) hasta conformar dicha administración central.

Recordemos en primer lugar el intento fallido hecho en junio de 1977 para darle una solución definitiva al tema imitando la que se instrumentó para Manos del Uruguay. Varias cooperativas preferían partir de cero y contratar uno por uno a los futuros integrantes. El match resultó empatado y se pospuso su discusión. Se retoma en la doble jornada del 29 y 30 de diciembre del 78, donde nace la Cooperativa de 2° grado. Allí se le confía la administración de la naciente institución al CCU en la persona del responsable de la Asesoría Técnica del Centro, Sr. Rafael Rius, estableciéndose un contrato que vencerá el 30/6/79. Al renovarse para el segundo semestre del año se fija la contribución económica para las Cooperativas Socias, en un 2,1% del promedio mensual de los depósitos y de la Responsabilidad Patrimonial Neta (RPN) del trimestre anterior y, para las Adheridas, en un 0,7% de Capital y Reservas a fines de junio.

En 1980 se establece que, hasta setiembre, COFAC pague el 55% de los gastos, lo que se concreta para los meses de julio y agosto en N$ 108.776 equivalente a un 3% del citado promedio (las cooperativas socias) y a un 1% de capital y reservas (las cooperativas adheridas). En setiembre llegaría al 75% hasta su vencimiento el 30/6/81. A partir del 1° de julio se facturará el 100%. En el Consejo de Administración del 4/7/81 se retoma el tema. *COFAC siente que está en condiciones de tener una Administración propia*.

Se prorroga por un año el contrato en base al 100% del gasto y se nombra una Comisión Mixta especial con las cooperativas CACDU, Del Cordón, Trinidad, Codacreta y Florida. Esta Comisión estudiará con el CCU las relaciones de futuro y preparará la Administración propia. Estatutariamente la sede política y administrativa de COFAC debe estar en Paysandú y así se establece, manteniendo en Montevideo los servicios imprescindibles.

El Consejo de Administración del 13-14/2/82 en Florida, con los aportes de las reuniones de la Comisión Mixta y de las dos reuniones regionales aprobadas en la sesión del 10/1 en Salto, define la continuidad del trabajo conjunto del CCU y de COFAC. Decide el traspaso de los servicios de Ahorro y Crédito de uno al otro bajo el principio básico de adoptar las resoluciones más favorables al mejor desarrollo cualitativo y cuantitativo del sistema y designa una Comisión formada por Miguel Cardozo y Alfredo Sánchez (CACDU), Carlos Secco o Miguel Miguens (Salto), Nelson Infante (Florida), José Alejandro Otegui (Codacreta), Héctor Sequeira, sustituido más tarde por Pedro C. Cabrera (Del Cordón) y el Comité Ejecutivo, para que estudie y proponga un esquema de organización con toda clase de detalles, dándoles plazo para expedirse hasta el 30/4/82, de forma que el proceso culmine antes del 31/1/83.

Los nuevos servicios que se incluirían en un futuro convenido serían: educación y capacitación, estudio y definición de alternativas políticas de desarrollo del sistema y en relación con el resto del movimiento cooperativo, evaluación del funcionamiento y otros estudios e informes sobre PYMES, crédito agrícola, etc.

En junio del 82 el Consejo de Administración aprueba un primer informe de la Comisión y estructura las Regionales del sistema de la forma siguiente:

- *Regional 1 – Sur*: Cordón, Colón, Pando y Paso Carrasco
- *Regional 2 -Litoral*: Mercedes, Codares (Salto), CACDU y Young
- *Regional 3 – Centro*: Durazno, Florida, Trinidad, Codacreta y Paso de los Toros

El 7/12/82, una nueva decisión del Consejo decide que se realice una última reunión Comisión – CCU para resolver definitivamente los puntos pendientes y, a partir de ahí, se le autoriza al Comité Ejecutivo a que haga lo necesario para comenzar a andar el 3/1/83. Finalmente el 18/12/82 se aprueba la propuesta del Comité Ejecutivo en la que se mantiene el 3 de enero como fecha de iniciación de la nueva Administración de COFAC.

Se pondrán en marcha las tres regionales y funcionarán provisionalmente en Montevideo los servicios centrales y las Secretaría de Órganos Directivos mientras se aprontan los locales en Paysandú y Montevideo, el personal y el diseño de rutinas, así como las comunicaciones.

Habrá que esperar al mes de marzo de 1984, terminadas ya las vacaciones anuales, para que se instalen en Paysandú, en la calle Washington 1067, la Secretaría de Órganos, con Adolfo Weiss, la Contaduría, con Walter Macchi, Santiago Vázquez y Carlos Rostán, la Secretaría de Educación con Martín Gortázar y la Secretaría general con Myriam Labarnoy, en un edificio de dos plantas con sala para el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo donde se instala también la Regional con Julio Beceiro, Horacio Fuletti, Virginia Innella y Liliana Rivero. Después aparecerán, por sucesivos concursos dos nuevas colaboradoras: Diana Devitta y Myriam Massa. En setiembre de este año 84 se marcha a Bélgica el Ec. Omar Licandro para proseguir sus estudios.

Dos pequeñas anécdotas ilustran en esta etapa los asuntos cotidianos, por ser más delicados de lo que pueda pensarse, que implica la creación de la Administración Central y de las Regionales. Corre el año 84 y, en dos localidades distintas del interior, dos funcionarios de COFAC buscan alojamiento. Por un lado Jorge Silva intenta ubicarse con sus huestes en Durazno y como en el local donde se instala la Regional Centro existe una pieza en el subsuelo, tienen la brillante idea de solicitar a la Mesa Ejecutiva su venia para instalarse allí y ahorrarse gastos de alojamiento. Y, en la lejana Paysandú, Martín Gortázar consulta con Miguel Cardozo y Alfredo Sánchez la posibilidad de utilizar con el mismo fin una pieza y un baño ubicados tras el local recién comprado en Washington 1067. Las perspectivas venían bien en ambos lugares. Por eso la decepción fue matadora cuando se rechazaron ambas demandas tras la intervención de Nelson Infante que planteó la inconveniencia de que los funcionarios vivieran en el mismo lugar de trabajo ...

Mudanza y computación

Poco a poco y por diversas razones, entre las cuales no es la menor la renuencia de CACDU a formar parte de la Cooperativa Nacional, se va a ir admitiendo que el resto de la Administración se quede en Montevideo, lo cual lleva consigo la vuelta de Adolfo Weiss a la capital, quedando en Paysandú la Regional, la Contaduría, la Secretaría de Educación y la Secretaría General, que no tarde también en irse al primer local ajeno al CCU que la Administración de COFAC alquila, en noviembre del 84, en el apartamento 201 del 749 de la Plaza Independencia de Montevideo, tras un intento fallido de ubicarse en un local propio de la calle Rivera. Resulta insuficiente y se alquilan casi inmediatamente otros dos cercanos en el Palacio Salvo y en la calle Juncal.

La necesidad de que también la Contaduría vuelva a Montevideo y el fin de las Regionales, lleva a que en Paysandú quede sólo la recién creada Auditoría Interna, que se nutre con los funcionarios radicados allí, perdiendo a Lilián Rivero, que se va a otra empresa, y a Virginia Innella, que se va a Mercedes, pero incorporando al ex gerente de Nueva Palmira, Néstor Santos. El último en regresar a Montevideo es Gortázar, con la “incómoda” Educación a cuestas.

También en esta etapa, COFAC, encara un problema difícil que va a traer grandes quebraderos de cabeza a lo largo de los años: *la computación*. Ya el 27/10/79 hay un primer llamado de precios que origina un contrato con AMYCA Ingeniería de Sistemas, concretado el 17/3/80 por $ 25.080 y ratificado en el Comité Ejecutivo del 21/3/80.

En el Consejo de Administración del 27/7/80 se ratifican las resoluciones tomadas antes de la aprobación oficial de la Cooperativa de Segundo Grado, y entre ellas el artículo 2 de la resolución 3.2.3, que supone un compromiso de las cooperativas de no realizar inversiones en computación. Mercedes anuncia el fin de la sesión que “se ve en la necesidad de levantar su compromiso” por desarrollo de sus actividades y por aumento de precios de los aparatos que le han recomendado.

La Administración argumenta en contra y el cuerpo de gerentes no toma resolución, pero en la sesión del 30/8/80 cambian los pareceres y, con la anuencia de todos (incluido el IMFC[4]), se resuelve: 1) Sustituir el famoso artículo 2 de la resolución 3.2.3 por un Plan de Trabajo Integral (PTI) para lograr la racionalización y eficiencia de toda la organización administrativa, incluyendo Organización y Métodos, papelería, personal, archivo y equipamiento. 2) Nombrar una Comisión técnica que lo redacte. 3) Darle tres meses de plazo para presentarlo. 4) Encomendarle la supervisión de los equipos locales de emergencia. 5) Rescindir el contrato para la segunda etapa con AMYC.

El 13/12/80 se aprueba el informe del PTI y el cronograma de implementación y se autoriza la contratación del especialista propuesto.

El 4/7/81 se decide la creación de un sistema único de procesamiento de datos y se autoriza una licitación por equipos y el aumento de horas del especialista. Después de una reunión informativa en Paysandú para explicar el Plan, el 19/4/82 se aprueba el proyecto de computación del PTI y se nombre una comisión con las cooperativas CACDU, Codacres y Cordón en la que más tarde se integrará Trinidad.

Viene después un tiempo de estudio de costos y de su reparto entre las cooperativas y en las sesiones del 5-6/6/82 y del 8/10/83 se aprueba una financiación a través de un 10% de las Partes Sociales y un reparto igualitario del 30% (gasto fijo) y otro del 70% en función del número de movimientos (gasto variable), actualizado cada seis meses, exonerando durante ese periodo a las tres Agencias (Colón, Paso Carrasco y Paso de los Toros) del gasto fijo, a costa del central. En la sesión del 26/10/85 se establecen variaciones en el reparto. Manteniendo el 30% fijo y el 70% variable, se hará una revisión semestral sobre los porcentajes y se cuantificará el número de movimientos por Filial, en tanto las Agencias seguirán exoneradas mientras no lleguen a los 100 movimientos de promedio diario.

Durante el año se solicita Auditoría sobre Computación al IMFC. Informan el 13/3/86 sobre posibles cambios en equipos y sistemas, plantean dos alternativas de comunicación, por línea o por cartera, y se plantea la contratación de un analista y un programador. Finalmente el 13/11/86 recomiendan el cambio de los equipos 5285 por PC, calculan que se precisarán de 12 a 20 PC por filial y, como software, recomiendan el SFI II.

Las nuevas cooperativas... y las ahijadas

Como no podía ser de otra manera, en estos años siguen multiplicándose las nuevas cooperativas, que se incorporan ahora a la Cooperativa de Segundo Grado. Repasemos los diferentes lugares donde esto se fue dando, rescatando algunas de sus anécdotas.

[4]Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, de Argentina, que como se mencionó en anteriores capítulos, asesoró a COFAC en diversos momentos.

La Promoción de Durazno o la superación de "serias dificultades oficiales"

Cuando a fines del 78 Rodolfo Mussio, en su nuevo rol de promotor, llega a Durazno apoyado por Adolfo Weiss, no pensaba que se esperaba un año de grandes dificultades. La puesta en marcha de una nueva cooperativa del CCU encuentra la cerrada oposición del Jefe de Policía, el Coronel Suárez. Las personas que intentaban involucrar en el proyecto pedían entrevistas secretas. Pero pronto encuentra un apoyo invalorable en la persona de Julio Arrillaga y en la institución donde trabaja: la Sociedad de Fomento.

Se va constituyendo entonces un grupo promotor que prepara la Asamblea constituyente del 12/9/79 en la que se decide integrarse en COFAC, cuya aprobación definitiva como socia con plenos derechos recibirá el 4/7/81 junto con Codacreta y Florida. Para preparar la apertura y organizarla se una a Mussio un nuevo promotor: Marcelino González, como gerente volante, y un mes después de dicha apertura se incorpora tras el consabido concurso, como primer gerente, Roberto Cosentino, empleado del Frigorífico Durazno.

Las personas que se distinguieron en esta etapa promocional fueron: Jorge Adda Farah ("El Turco"), primer presidente; Milton Viana ("El Negro"), presidente posterior; el profesor Víctor Ltaif y José Carmelo Tomeo, de la farmacia San José; Juan Nafouge, tendero y Cacho Burgues, veterinario; Gergette Anyul, hermana de Hugo, que promovió con Sarachu la experiencia pionera del CCU en El Roble, Julio Arrillaga, Eduardo de Campo, Luis Pignatta, Rosario Temesio, el productor rural Matonte, Eduardo "Carlitos" Grasiuso y su jefe en el Ministerio de Trabajo, Miguel Angel Allegretti.

Promoción de Florida o "salta un tapón y surge una cooperativa"

Mussio, Weiss y González, al volver de su trabajo de promoción en Durazno, paraban en Florida. Allí se encontraban y charlaban con Daniel Sanabria, gerente del Centro Comercial. Estaba entusiasmado con la idea de la Cooperativa y prometía que para su próxima parada en Florida tendría ya hablados varios colaboradores más.

Pasaba el tiempo y nada ocurría. Los promotores pensaban en cómo hacer para que Sanabria desistiera de sus propósitos y les dejara vía libre. Pero el "tapón" saltó solo. En la siguiente visita les dijo que él no estaba en condiciones de seguir. Y se vino la explosión. En poco tiempo fueron apareciendo un conjunto de personas que pusieron en marcha el emprendimiento.

Claro que no eran personas "cualquiera"... La incasable Isolda Domínguez, que fue la socia N°1, Nelson Infante, la Dra. Elena Iglesias, Adolfo Llanes Choca, que fue el primer Presidente, la Esc. Corina Correa, Sergio Camps, Servando Echevarría y su señora, la Esc. Mary Sánchez y Ma. Del Huerto Piñeiro, Carlos Falcón, el "Negro" Felipe Goirena, veterinario, el sastre Baltasar Mariscurrena. Todos apuntalados por un personaje callado de sonrisa sardónica llamado Alexis Casella.

La Asamblea Constituyente se realiza el 30/11/79. Se inaugura la cooperativa el 6 de mayo de 1980. La aprobación definitiva como socia de COFAC con plenos derechos se producirá junto con Codacreta y la Cooperativa Durazno, en la sesión del Consejo de Administración del 4/7/81.

Promoción de Pando, o cómo superar tres años de ostracismo

En 1980 Mussio inicia con Adalberto Lema la promoción de Pando, pero serán Juan Francisco Lezama y Marcelino González los que culminarán el trabajo, ya que los esfuerzos iniciales encontrarán la barrera jurídica de una circular del Banco Central. Se había llegado a realizar la Asamblea Constituyente en el Centro de Protección de Choferes de Pando y de la Zona Este el 5/12/80, pero el 29/11/80 la circular 1043 del Banco Central prohíbe operar con socios con menos de 90 días de antigüedad, lo que, confirmado antes de fin de año, echa por tierra lo actuado hasta el momento y crea un compás de espera hasta el año 1982.

El Estatuto de la cooperativa queda aprobado por las autoridades en enero de 1982 y la cooperativa se abre el 22 de abril en un local situado en la calle 25 de Mayo esquina Piovene, que había sido alquilado el año anterior. Porque no quedaron ociosos en el ostracismo sino que actuaron con grupos de productores con créditos otorgados con el apoyo del Centro Comercial. Toman el nombre de Incorpan (Industrial, Comercial, Obrero, Rural de Pando) y en su directiva se encuentran representantes de todas las variedades laborales: Eduardo Pastorino, Presidente, industrial papelero, Nicolás Simone, del Centro Comercial, Gustavo Weiss (originalmente Vacz, húngaro) empleado de HISUD (Hilanderías Sudamericanas), Julián Casimiro González, jubilado del Banco Pan de Azúcar, Francisco Pérez Coitiño, de COPSA, Gregorio Cambra de Metzen y Sena, el vicepresidente Juan Carlos Sastre, de CALPAN (Cooperativa Agropecuaria Limitada de Pando), contando con el apoyo del Gerente Ainarde la Quintana y de las funcionarias Irene Mora, Rosario Gallo y Walkiria Castelló.

Las tres Cenicientas de COFAC

Entre los años 81 y 82 nacen tres cooperativas que, por motivos políticos son presentadas como agencias de cooperativas existentes.

- Colón, agencia de Del Cordón, nace el 18/6/81.
- Paso Carrasco, agencia de Pando, nace el 5/8/82.
- Paso de los Toros, como agencia de Codacreta, nace 15/10/82.

Tienen un padre institucional, COFAC, pero las madres van tomando, poco a poco, apariencia de *madrastras*. Hay cierta dosis, casi siempre inconsciente, de mandoneo por parte de la madre que defiende la inversión y un ansia enorme de volar por cuenta propia del lado de las hijastras. Las madres han cargado con los gastos de instalación de la Agencia y se establecen “Cuentas de Enlace”, con la plata que tendrán que devolver, que necesitan las madres y que las hijas “alegremente” retienen para así poder crecer y afianzarse. Y todo ello se combina con el hecho de que, en los Consejos de Administración, unas veces vale su voto y otras no, según circunstancias, y suspiran por poder ejercer su derecho democrático que tienen vedado con individuos en la dictadura. Por eso, para ellos, el advenimiento de la Cooperativa Nacional se convierte, tras las elecciones del 84, en una nueva liberación.

Las cuatro ahijadas del Banco Centralización

Tras la experiencia de las “Agencias”, el Banco Central se pone duro: COFAC no va a crecer más, dice. Pero las cosas, con el tiempo, se ablandan, sobre todo si hay muestras inequívocas y manifiestas de un cambio de conducta. COFAC, con su forma de actuar y su gran esfuerzo por superar la crisis mediante un acto de solidaridad insólito en los medios bancarios, a través de la creación de la Cooperativa Nacional, pone de manifiesto su buena disposición y el Banco Central, tras la reunión del 5 de octubre del 83, abre una especie de corazoncito especial y se reviste de “compadre” en el bautismo cooperativo de las cuatro nuevas hijas de COFAC:}

- Nueva Palmira (18/7/84)
- Cardona (15/1/85)
- Sarandí Grande (30/7/85)
- Melo (31/10/85)

La educación

Otro logro de COFAC en este periodo es **la concreción de un Plan Educativo** en manos de un organismo ya creado, el CEFIC Central, pero ahora sustentado desde la administración por un recurso dedicado exclusivamente a ello. Hasta 1983 la educación cooperativa y la capacitación bancaria se han ido produciendo (recuérdese la nómina de eventos educativos en el periodo federal) gracias al apoyo económico, con contrapartida de COFAC que, a través de la Escuela de Servicio Social del Uruguay (ESSU) llegó a COFAC desde HECKS, fundación de la Iglesia Evangélica Suiz.

A fines del 80 COFAC gestiona, ahora directamente, un nuevo apoyo de HECKS con vistas a un nuevo Plan para los años 81-83 que se concreta a través de una Cooperativa también suiza, MICROS, que dona U$S 29.548 con contrapartida de COFAC de U$S 24.000.

En el 81 tienen lugar tres actividades educativas. La primera en Mercedes, celebrando el Día Internacional del Cooperativismo el 4 y 5 de julio, la sesión mensual del Consejo de Administración y un Concurso para los quintos y sextos años escolares. La segunda es un curso para los dirigentes de los Comités Económico-Financieros. La tercera, en Piriápolis en noviembre, un curso para los CEFIC sobre Planificación dado por la Empresa “Equipos Consultores”.

En noviembre del 82 se materializa un nuevo convenio con el CCU sobre la educación que se concreta en dos instrumentos. El primero es un diagnóstico sobre “Necesidades e Instrumentos de Capacitación en COFAC”, que realiza Equipos Consultores y el segundo un Plan de Capacitación y Educación Cooperativa preparado por su encargada de Educación, la Asistente Social Arlés Caruso, que se presentará en la próxima sesión del Consejo de Administración del 18/12/82.

Allí, en Durazno, un equipo formado por Ramón Aspirot, Javier Marsiglia y Jorge Fernández Moyana, que integrarán el CEFIC Central el 24/8/83, al culminar la concreción del Plan Educativo en COFAC, informan sobre un posible Plan (marzo 83 a diciembre 84) con tres grandes áreas: Dirigentes actuales y potenciales, Comisiones y Funcionarios.

Se aprueba el Plan y se nombre una comisión integrada por la Esc. Mary Sánchez, de Florida, el trio informante y Arlés Caruso para preparar una estructura de programas definidos y convocar una reunión el 8/1/83 en la que los CEFIC Central y locales la consideren y presenten un informe a la próxima sesión del Consejo.

El8/4/83 una carta dirigida al Presidente de COFAC, Ing. Agr. Domingo Carvalho, firmada por el Presidente del CCU, Ing. Agr. Álvaro Ramos, plantea una serie de consideraciones que “nos llevan a dar por cumplido nuestro cometido en el Plan de Educación con lo realizado hasta ahora y a expresarle que el CCU considera necesario no participar en la implementación del mismo”.

La reunión planteada para el 8/1 se realiza los días 16 y 17/4/83 y el informe aprobado en ella, junto con informes que presentan las cooperativas de Paysandú, Trinidad y Mercedes, se llevan al Consejo de Administración realizado en Tacuarembó el 24/4/83. Al constatar discrepancias, algunas irreductibles, en la propia sesión, tras un cuarto intermedio, se resuelve que se realice una reunión entre Miguel Cardozo, el CEFIC Central nombrado ese días, Mary Sánchez y Martín Gortázar, para elaborar una propuesta que presentan en la siguiente sesión del Consejo de Administración del 4 de junio de 1983 en Montevideo, aprobándose en ella lo siguiente:

1. Mantener las tres grandes áreas del Plan ya aprobadas por el Consejo (Dirigentes actuales y potenciales, Comisiones y Funcionarios), priorizando para la primera etapa los temas presentados por CACDU: Colocación y recuperación de créditos, Gestión económico-financiera, Aumento de recursos y crecimiento, Eficacia funcional, Objetivos del Movimiento y Encuadre económico-financiero.

2. Utilizar al máximo los recursos humanos del Movimiento (Dirigentes y Funcionarios), contratando excepcionalmente recursos externos.

3. Contenidos y elaboración de temarios son responsabilidad de CEFIC Central, previa coordinación con el Comité Ejecutivo, y la ejecución queda en manos de los CEFIC central y locales conectados con los Consejos Directivos locales, que presentarán sugerencias para la 2ª etapa del Plan.

4. Seleccionar entre dirigentes y funcionarios y nombrar un Secretario de Educación, rentado y residente en Paysandú, a cuyo cargo estará la instrumentación técnica, elaboración del material de apoyo y metodización de la 1ª etapa con apoyo de un Técnico Docente contratado para dicha etapa.

El 8/10/83 en la sesión del Consejo de Administración, en Trinidad es aprobada, de acuerdo a la recomendación del tribunal del concurso, la designación de Martín Gortázar como Secretario de Educación y en 1984 es nombrada Técnico Docente la As. Social Cecilia Zaffaroni (integrante de Equipos Consultores), quien ejercerá el cargo durante el año, retirándose después por asumir, junto con Lucía Pisano, la gerencia de Manos del Uruguay al morir Beatriz de María, primera gerente y motor del sistema artesanal cooperativo. En su lugar asume el cargo quien había sido segundo en el Concurso, el Psicólogo Luis Fernando Burjel.

Hacia la Cooperativa Nacional

El Consejo de Administración del 15 de Octubre de 1983 va a tomar una decisión histórica en la vida de COFAC. Resuelve, considerando la voluntad unificadora manifestada por las Cooperativas presentes, *"constituir una Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito, mediante la fusión de las actuales cooperativas socias de COFAC"*, fijándose fechas para la aprobación de la fusión y del nuevo Estatuto en Asambleas extraordinarias locales.

Es una decisión que, por un lado, viene casi impuesta por la situación crítica de la economía del país que repercute en una serie de cooperativas, como también en la Banca. En COFAC se supera el problema gracias a la solidaridad de las cooperativas económicamente fuertes con las más débiles. Por otro lado la unión permite retomar el crecimiento (van a surgir cuatro nuevas cooperativas entre 1984 y 1986) y hacer efectivas muchas de las ideas unificadoras propuestas cuando se estudió la posibilidad de convertirse en un Banco Cooperativo.

Al mismo tiempo se constituye un Comité de Emergencia (también llamado CEA, Comité Ejecutivo Ampliado) integrado por el Comité Ejecutivo, el Gerente General y dos nuevos miembros: Miguel Cardozo y Ramón Aspirot, con el cometido de instrumentar y controlar la aplicación de políticas generales del sistema y particulares a cada unidad en todo lo atinente a administración y gestión económico-financiera.

Se delega en ellos, por un plazo de seis meses, todos los poderes y todas las facultades disciplinarias. Las cooperativas deberán ratificar, y ratifican de hecho, esta resolución en un plazo de 15 días a partir de la fecha. El 12/5/84, pasados los seis meses de plenos poderes otorgados al CEA, una nueva sesión del Consejo de Administración aprueba, entre varias mociones, la presentada por CACDU que prorroga por 90 días la actuación del CEA y propone que el Consejo de Administración (integrado del modo previsto para el Consejo Directivo de la nueva Cooperativa Nacional) se reúna mensualmente, como órgano asesor del CEA, evaluando lo actuado y fijando metas.

El 23/ una nueva sesión del Consejo de Administración, primera realizada en el nuevo local de COFAC en Paysandú (Washington 1067), recibe los informes de las tres áreas de trabajo creadas por el CEA en su reunión del 5-6 de junio, *Administración, Desarrollo y Gestión*.

Por iniciativa del Área de Desarrollo se fragua otro acontecimiento importante, que se prepara con dos reuniones de dirigentes cooperativos de varias modalidades, una en el local de COFAC en Paysandú y otra en Montevideo. Es la reunión realizada el 5/10/84, en los locales de la Cooperativa Magisterial, con los candidatos a la *Presidencia de la República* que se presentan a las primeras elecciones democráticas tras el periodo de la dictadura militar. En ella, además del objetivo principal consistente en que los candidatos expusieran sus lineamientos políticos sobre el Cooperativismo durante su posible gobierno, se logran otros dos importantes resultados:

1° La constitución de la Mesa Nacional Intercooperativa, presidida por Miguel Cardozo, que agrupará a todas las Federaciones y organismos nacionales cooperativos incluyendo al CCU y se convertirá, con el tiempo y a la ayuda que vamos a explicar a continuación, en la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

2^{o} El apoyo del Centro Cooperativista Sueco (SCC) al Cooperativismo uruguayo durante una década que surge de la presencia en el encuentro del 5/10 del Presidente de dicho Centro, Sr. Carlsson, presencia casi inadvertida, que desencadenará la ayuda sueca en virtud del interés del SCC por esta experiencia de unidad e integración cooperativa.

El 26/8/84, superados los 90 días de prórroga del CEA, el Consejo de Administración retoma el mando y nombra un nuevo Comité Ejecutivo al tiempo que, como ya se dijo, despide con aplausos a Alfredo Sánchez y nombra como Presidente Honorario de COFAC a Domingo Carvalho. Miguel Cardozo, tras más de seis años en que la dictadura le ha tenido alejado de los cargos, toma las riendas de COFAC como Presidente.

Al no obtener prórroga para la utilización de la Orden de Pago Cooperativa, el Consejo de Administración, en su sesión del 29/9/84, aprueba la utilización de la Letra de Cambio, tercer documento que la inventiva de COFAC pone en marcha para obviar la prohibición de utilizar los cheques bancarios.

El 5/10/83 las Cooperativas de Trinidad, Pando, Young, Salto, Durazno, Del Cordón, Tacuarembó, Mercedes y Florida, en una reunión realizada en Montevideo a solicitud de la Inspección General de Hacienda, refrendan la resolución de sus respectivas Asambleas de fusionarse para constituir la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito y de aprobar el Estatuto por el que se regirá la Institución.

Este acto traerá como consecuencia, la decisión del Banco Central de exigir solamente tres veces el monto de la RPN para todo el sistema, aliviando así la situación de varias cooperativas, y de abrir de nuevo la posibilidad de crecer en el número de cooperativas socias, lo que va a dar estado de tales a las Agencias de Colón, Paso Carrasco y Paso de los Toros y facultar a COFAC para incorporar ahora nuevas cooperativas (Cardona, Melo, Nueva Palmira y Sarandí Grande) que se convertirán en filiales de la nueva Cooperativa Nacional.

En la sesión del Consejo de Administración de los días 27 y 28 de abril de 1985, CACDU plantea su *no integración* a la Cooperativa Nacional en virtud de las características de su institución, del medio y de la coyuntura actual y pide que se estudie alguna solución que les permita continuar ligados a COFAC, lo que derivará finalmente a su vinculación como asociada, mediante un Convenio suscrito por ambas instituciones.

Se pone en marcha en COFAC un operativo de comités, reuniones y seminarios tendientes a ir estructurando la nueva Cooperativa Nacional. Los días 266, 27 y 28 de julio de 1985 tiene lugar en Paysandú un Seminario Nacional de Dirigentes sobre “El Rol de los Directivos Locales en la Cooperativa Nacional”, de forma que pueda elaborarse un Reglamento interno con la participación de todos los dirigentes del Movimiento.

En ese seminario el CEFIC Central presentará un proyecto de modificación del Estatuto en lo que atañe a los CEFIC Centra y locales, ya que, en el Estatuto aprobado para la Cooperativa Nacional, en este tema se tomó el articulado preparado para una posible Cooperativa Nacional que, por ser una cooperativa de tipo local-regional, no planteaba el organismo Central y su relación con los CEFIC locales.

Un año después se convoca a un segundo Seminario sobre “Participación en la Cooperativa Nacional” que se realizará los días 10 y 11 de setiembre en Montevideo, en el Centro Laura Vicuña de Lezica, para el que se le encomienda al Cr. Daniel Vázquez Diago un Documento Base sobre “Gestión en la Cooperativa Nacional”. Se complementará con el informe de una Comisión de “Funcionamiento Institucional” integrada por Sergio Camps (Florida), Eduardo Pastorino (Pando), Ernesto Eula (Paso de los Toros), Gilberto Rodríguez (Paso Carrasco), Eliú Hernández (Sarandí Grande), Danilo Gutiérrez (Durazno) y Ramón Aspirot por el Comité Ejecutivo.

En los últimos meses de 1986, Adolfo Weiss realiza una serie de visitas a cooperativas para explicar las razones y la organización de la nueva institución (antecedentes, por qué y para qué ahora, como), mostrando un esquema de funcionamiento que reproducimos al final de este capítulo, como recuerdo de aquellos días de desconcierto y expectativa.

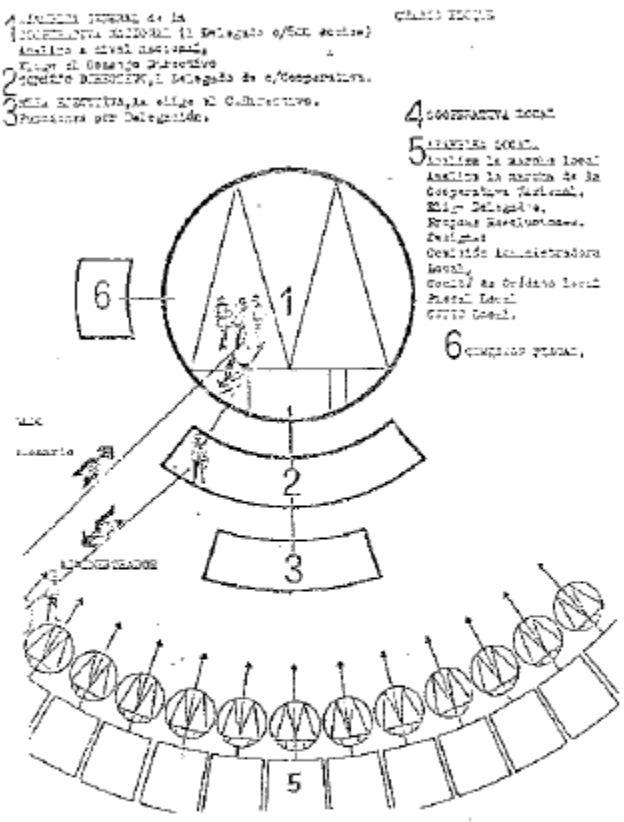
En la sesión del 11/10/86 del Consejo de Administración en Montevideo se resuelve procedes a la liquidación de COFAC – Cooperativa de Ahorro y Crédito de Segundo Grado y se nombra una comisión liquidadora integrada por Miguel Cardozo, acompañado por el resto del Comité Ejecutivo y los presidentes de Salto (Atilio Lagaxio), Mercedes (Milton Oliver), CACDU (Alfredo Dolce), Paso de los Toros (Ernesto Eula), Durazno (Danilo Gutiérrez), Pando (Eduardo Pastorino), Cardona (Carlos Harchondo), Florida (Sergio Camps), Paso Carrasco (Santiago Caamaño), Trinidad (Carlos Más), Carlos Oliver por Nueva Palmira, Avenamar Falcone por Young y Susana Guazzo por Del Cordón.

Finalmente en la sesión del 5 de diciembre de 1986, el Presidente Miguel Cardozo anuncia la *aprobación el 17/11/86 de la Cooperativa Nacional* y de sus Estatutos por las autoridades. Comenzará a funcionar el 1° de enero de 1987. El 10/12/86 se realizarán elecciones en todas las Cooperativas para designar por voto democrático los delegados a la Asamblea General y sus candidatos al Consejo Directivo y a la Comisión Fiscal Nacional.

Adolfo Weiss anuncia la primera reunión de la Asamblea General de Delegados en Trinidad el 27 de diciembre del 86 y a continuación la también primera reunión del nuevo Consejo Directivo que sea designado en ella. Este, a su vez, nombrará la Mesa Ejecutiva, nueva denominación del anterior Comité Ejecutivo.

Ha desaparecido *la sigla COFAC (Cooperativa Federadas de Ahorro y Crédito)* que designaba la Federación y la Cooperativa de Segundo Grado (se va al liquidar esta), pero pronto una gestión de la Cooperativa Nacional vuelve a recuperarla, esta vez sin que tenga carácter de sigla sino como emblema distintivo que proclama la continuidad en el tiempo de esta singular experiencia democrática popular uruguaya que ha logrado colocarse entre las principales instituciones de intermediación financiera del país. Recuerda además, de alguna forma, que, aunque han dejado de ser cooperativas federadas con cierta independencia de decisión limitada por su aceptación de compromisos en la cooperativa de segundo grado, conforman una cooperativa nacional con profunda convicción federalista al ser dirigida por socios electos desde las bases, directa o indirectamente a través de delegados, y por respetarla existencia y la participación en las decisiones de grupos dirigenciales administradores de la Filial.

Son una Cooperativa Nacional por el imperativo de una situación económica y política que les condujo, poco a poco, a la unificación, pero pretenden seguir siendo un conjunto de cooperativas locales, repartidas por todo el territorio nacional, que voluntaria y solidariamente se unen y tratan de servir de la mejor manera posible al pueblo uruguayo, administrando sus bienes con su participación, siendo *“administradores del dinero del pueblo, con el pueblo”*.



El diagrama con el que Adolfo Weiss recorría las cooperativas locales en 1986, explicando el proyecto de la Cooperativa Nacional

4. La Cooperativa Nacional de 1987 a 1994

LA UNIFICACIÓN

Al abordar la historia de COFAC en esta etapa de su vida nos parece necesario dividirla en dos periodos perfectamente diferenciados, porque en 1994 COFAC entra en un proceso de Planificación Estratégica que va a darle una nueva proyección de futuro y una valiosa incidencia en el mundo de la intermediación financiera.

En este capítulo nos centramos entonces en el primer periodo, que se inaugura en Trinidad con la *Primera Asamblea General de Delegados de la Cooperativa Nacional* del 27 de diciembre de 1986, en la que están representadas las 13 Cooperativas que se fusionan (pasando a ser Filiales de una única Cooperativa), junto con su asociada CACDU, formando un conjunto de unos 70 dirigentes elegidos por los casi 85.000 socios de todo el país. En ella se va a nombrar al primer Consejo Directivo y la primera Comisión Fiscal (cuyos integrantes pueden verse en el Anexo 2).

El Consejo Directivo (CD) se reúne por primera vez ese mismo día a las 20 horas, elige y nombre la *Mesa Ejecutiva*, órgano que en el nuevo Estatuto sustituye al Comité Ejecutivo de la Cooperativa de 2° Grado. Se integra con Miguel Cardozo (Presidente), Gerardo Arévalo (Vicepresidente 1°), Milton Oliver Vicepresidente 2°), Ramón Aspirot (Secretario) y Santiago Caamaño (Tesorero).

La primera decisión de la recién estrenada Asamblea General de Delegados es nombrar Presidente Honorario de la Cooperativa Nacional a quien ya lo era de la Cooperativa de 2° Grado, el Ing. Agr. Domingo Carvalho. Efectúa también, antes de nombrar el Consejo, una ratificación de las Filiales Socias, que son solamente 12 ya que Cardona no estaba todavía en la lista de Filiales cuando aprobaron los Estatutos de la Cooperativa Nacional el 27/11/86 y no podría tener delegados hasta el siguiente acto eleccionario.

Para paliar esta limitación en Cardona y en futuras filiales que se vayan incorporando entre dos periodos electorales decide solicitar de la Corte Electoral, o introducir la modificación correspondiente en el Estatuto, para que esas filiales puedan realizar elecciones de CAF y Delegados con un año de duración de mandato y participar normalmente el año siguiente contando, hasta el momento de esa elección, con un delegado en el Consejo con voz y voto, elegido en un plenario de dirigentes de la nueva filial.

La Asamblea, antes de realizar la elección del CD y la Comisión Fiscal, ratifica para la Cooperativa Nacional las Normas de Funcionamiento de la Cooperativa de 2° grado, aprueba la afiliación a la Mesa Nacional Intercooperativa, fija la integración mínima de Partes Sociales en N$ 1.000 y aprueba un reglamento para la designación de órganos. Plantea además el tema de la compensación económica a dirigentes (viajes, alimentación, alojamiento y salario cesante), tanto para el Consejo, Mesa y Fiscales como para los integrantes de las Comisiones de trabajo).

En la primera sesión del CD, después de nombrar la Mesa Ejecutiva, se dan las indicaciones pertinentes para la designación de los Comités de Crédito, se otorgan los poderes necesarios a los Funcionarios y se determinan las facultades de la Mesa Ejecutiva. De esta forma la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito, que quiere y logra seguir llamándose COFAC, está en condiciones, con todos los elementos y requisitos prontos, de comenzar a funcionar normalmente el *1° de enero de 1987*.

El elenco dirigencial va a estar acompañado hasta 1989 por un equipo gerencial formado por *Rafael Rius* (Gerente General), *Adolfo Weiss* (Secretario Ejecutivo), *Daniel Vázquez Diago* (Asesor Financiero y primer Gerente de Gestión) y *Jorge Rodríguez* (Gerente de Administración).

Una nueva realidad

Pero antes de entrar en materia conviene echar un vistazo a COFAC y a su conformación institucional después de estos 15 años de vida federativa (1972-1987): *COFAC ya no es la misma*.

Por supuesto que sigue conservando sus rasgos esenciales cooperativos: socios propietarios, inversores y usuarios, elección y representación de dirigentes administradores, participación democrática en el gobierno de la institución. Pero, lógicamente, a medida que las cooperativas crecen y se agrandan en número de socios y en operatoria financiera, se producen algunos cambios:

- Ya no son sólo los socios de la primera etapa que se agrupaban para conseguir una respuesta a sus necesidades, conocían por trato directo a sus representantes y participaban con entusiasmo en las asambleas locales decidiendo el futuro inmediato de “su” cooperativa. Vienen ahora, además, “clientes” que realizan un trámite bancario, casi siempre buscando un crédito, asisten quizá una o dos veces a una asamblea y, en algunos casos no conocen e incluso no votan a quienes decidirán en su representación en la Asamblea General que gobierna la cooperativa.

- Quedan muchos de aquellos dirigentes, compenetrados con los socios, realmente a su servicio, buscando ante todo el progreso de la localidad, sacrificando gratuitamente horas de su tiempo y de su vida familiar. También surgen ahora otros dirigentes, personas de la localidad convocados a participar por los dirigentes anteriores, con una visión más empresarial y menos comprometida con la filosofía del proyecto original pero que luego, en el trabajo conjunto, se van integrando a esa filosofía.

- Aún encontramos muchos de aquellos primeros funcionarios compenetrados con la institución en la que trabajan, ayudando a los socios sin mirar demasiado el tiempo y confraternizando con los dirigentes en una común voluntad de servicio a la localidad. Pero, concursos mediante, empiezan también a llegar otros que valoran el puesto de trabajo obtenido pero no siempre la clase de empresa que es COFAC, aunque luego suelen ir comprendiéndolo y valorándolo. La sindicalización toma una dirección primordial: la de mejorar su situación, equiparándola a la del sector bancario, pero procurando siempre servir a los socios de forma impecable.

- Ya no son los dirigentes que deciden el destino de su cooperativa hasta en los mínimos detalles (recordemos la preocupación de Basilio Mederos por el número de lapiceras que se consumirían en esa COFAC tan grande). Son, o mejor dicho deben ser, más estrategas que administradores, de acuerdo con la nueva realidad de COFAC, y no acaban de centrarse en ese nuevo cometido, que les resulta más difícil de asumir.

Sin embargo conviene recordad la síntesis que Miguel Cardozo brindó a la concurrencia de la Asamblea General de Delegados del 27/11/93, día en que, cumplidos tres periodos de presidencia, abandonaba el cargo y era elegido por el Consejo como Asesor Institucional:

“Hemos consolidado un modelo de dirección nacional inédito en nuestro país. Como hacemos diariamente ese ejercicio no advertimos lo que significa el modelo que hemos desarrollado entre todos. Hoy está reunida la Asamblea General que tiene representación en todo el país; en el órgano que dirige la Cooperativa, el Consejo Directivo, cada localidad tiene un representante. No nos damos cuenta de lo que significa y el aporte que puede constituir para un país donde todo está centralizado y donde hoy hay un esfuerzo, por lo menos en el discurso político, por descentralizar. Hemos desarrollado un estilo de elaboración y aprobación de resoluciones con un proceso de elaboración en comisiones del Consejo, que van después a las filiales y vuelven para su resolución al Consejo. En éste las resoluciones son amplios y sólidos acuerdos, que se adoptan por 18 a 3, 16 a 5, alguna abstención y muchas unanimidades. Es un estilo de dirección cooperativa que hay que rescatar porque es un aporte a otras empresas solidarias en el país. (...) Otro punto fuerte: los más de 450 dirigentes que tiene esta Cooperativa, un patrimonio muy importante. Además su carácter minorista, por estar cerca de la gente, de los sectores productivos, a pesar del difícil momento en que estamos; 37 locales de atención al público, con 49 locales feria, 4.000 comercios adheridos por medio de la Tarjeta Cabal, con fuerte arraigo en las localidades y una administración local del crédito. La propiedad social y el gobierno democrático en el sistema financiero, demostrando que se puede administrar democráticamente el dinero de la gente. Este no es un aporte menor. Durante la crisis bancaria, nosotros seguimos funcionando democráticamente con una administración transparente. Las resoluciones de la Asamblea, del Consejo y de la Mesa son públicas. Cuenta actualmente con 563 funcionarios calificados, con edad promedio de 33 años, la mayoría de ellos comprometidos con el proyecto de la Cooperativa Nacional.

Ese es un punto fuerte frente a la banca: tenemos la adhesión de nuestros funcionarios".

La marcha económica de la Cooperativa Nacional ha sufrido en estos años de la década de los 80 los estragos causados por la crisis bancaria (y del país) por los años de la dictadura. A pesar de su crecimiento (53% en depósitos, 59% en créditos y 83% en su patrimonio, en virtud de una gran campaña de capitalización), a fines del 87 arrastra todavía un déficit cercano a los 400 mil dólares. Este déficit se irá reduciendo en el año 88 hasta lograr a fines del 89 el ansiado equilibrio, produciendo ganancias a fines de 1993 por más de 1 millón 350 mil dólares, con un patrimonio que supera los 9 millones y un activo que, al igual que el pasivo, se sitúa en los 250 millones.

Entretanto se van sucediendo en el país los gobiernos democráticos (Sanguinetti 1985-1990, Lacalle 1990-1995). La relación de los sucesivos gobiernos con el movimiento cooperativo tiene cumbres y puntos de inflexión. Con Sanguinetti la relación con el gobierno comienza arriba por la creación dentro del Ministerio de Trabajo, de la Dirección Nacional de Fomento Cooperativo, dirigida por un antiguo gerente de FUCVAM, Domingo Mendivil, acompañado por Pedro Barreiro, actual integrante de la Comisión Honoraria del Cooperativismo.

Poco después baja ya que el gobierno decide "ayudar" a la recuperación del cooperativismo de intermediación financiera y veta en la rendición de cuentas del año 1988 el artículo aprobado por el Parlamento que declaraba a esta clase de cooperativas comprendidas en la exoneración de aportes patronales, que habían tenido por Ley durante 18 años y que en 1982, en pleno gobierno "de facto" fue suprimida para ellas.

COFAC y sus compañeras de fatiga CACDU, FECOAC y FUCAC, intentan por todos los medios imaginables recuperar los aportes patronales pagados con anterioridad por decisión administrativa del BPS. Se recorren tres vías simultáneas: a nivel político, a nivel administrativo ante el Tribunal de lo Contencioso y a nivel judicial, reclamando la devolución de los aportes indebidamente cobrados. Tras un *l a r g u í s i m o* recorrido legal, en el mes de marzo de 1996, la Suprema Corte de Justicia falla definitivamente (en casación) la devolución de dichos aportes indebidamente cobrados por concepto de aportes patronales a la Seguridad Social entre 1982 y el 1° de Enero de 1993.

Durante la presidencia de Lacalle se plantean tres iniciativas importantes: 1) La entrada al Clearing Bancario de la Letra de Cambio cooperativa, lo que, en años posteriores desembocará, dentro de una nueva Ley de Intermediación Financiera, en la Cuenta Corriente y el cheque bancario, sin tener que convertirse en banco ni dejar de ser cooperativa. 2) La Ley 16.156 que agiliza los trámites de obtención de Personería Jurídica y la reforma de Estatutos Sociales de las Cooperativas. 3) La creación y puesta en marcha de la Comisión Honoraria del Cooperativismo, en el seno de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, lugar de diálogo con el gobierno para promover proyectos de las cooperativas.

En el año 92 se intenta aprobar una nueva Ley de Intermediación Financiera que, mientras permite a las cooperativas acceder a las cuentas corrientes y al cheque bancario, les coloca cinco impuestos para equipararlas con la banca privada, sin considerar para nada su dedicación a las economías pequeñas y medianas y su carácter democrático. Una intensa campaña del cooperativismo logra que los legisladores eliminen provisoriamente esas cargas dejando solamente, a partir del 1/1/93, el pago de los aportes patronales.

Cabe recordad que el sistema financiero está ahora compuesto principalmente por bancos extranjeros que han venido a instalarse en el país pero que pueden abandonar el barco si ven olas tormentosas en el horizonte económico, como pasará más tarde en Argentina y también en nuestro país. Su constancia en promover medidas contra las cooperativas no cejará y en esa dirección presionan frecuentemente sobre los gobiernos y legisladores.

Planificación y estatutos

A todo esto, en 1987 comienza un nuevo proceso de planificación en COFAC, que sigue al intento del año 81 en el que, en el encuentro realizado en enero en Piriápolis, se había propuesto un plan de desarrollo para el bienio 81-82. En la sesión del 14 de febrero del 87 se pone a consideración de los directivos un documento de la Administración que, tras lectura e intercambio de opiniones, se aprueba casi por unanimidad (una sola abstención). Allí mismo se nombrar, consecuentemente, el Equipo Nacional de Programación que queda integrado por un miembro de la Mesa Ejecutiva; tres directivos del Consejo (Danilo Gutiérrez, Ramón Ansalás y Gonzalo Imaz), un delegado de la cooperativa socia CACDU, el Gerente General Rafael Rius, los Gerentes de Gestión y Administración, Daniel Vázquez Diago y Jorge Rodríguez y un secretario a designar.

En una nueva sesión del CD, el 28 de marzo, se fija el año-programa del 1/7/87 al 30/6/88, y se designa un Secretario Técnico: el Secretario Ejecutivo Adolfo Weiss, acompañado por la Ec. Carina Narbondo, Ricardo Chiesa y Ricardo Gil, encargándoles de ocuparse de la integración de equipos locales de programación.

El Cr. Alfonso Lema, de TEA Consultores, explica al Consejo el 25 de abril el alcance y la forma concreta que se pretende tenga la programación que COFAC a a tratar de poner en marcha en el mes de julio. No se busca solamente confeccionar un plan que sirva para el año, sino la aplicación de un sistema y de una metodología de trabajo que, preparada y puesta en práctica por todos y cada uno de sus componentes permanecerá en COFAC año tras año y dará lugar a metas estratégicas y objetivos, tanto generales como sectoriales, y a un presupuesto anual y global de la organización, marcando plazos de control y de evaluación.

Tendrá cinco fases: 1. Definición de metas estratégicas, 2. Definición de metas sectoriales, 3. Determinación de objetivos por Filial, 4. Programación de actividades por filiales y sectores, 5. Confirmación de Objetivos. Se entrega ya una formulación de 17 metas estratégicas realizada por el equipo nacional y se pide que estudien en las filiales y se comunique cuanto antes los nombres de los responsables de los equipos focales de programación.

En la Asamblea Ordinaria de Delegados del 25 de Julio del 87, se anuncia que, con el apoyo de TEA Consultores, comienza los días 15 y 16 de agosto la 4ª fase de la programación sobre las actividades de las filiales y de los sectores. En la sesión del Consejo Directivo del 2/10/87, con la presencia de TEA Consultores (Cres. Alfonso Lema y Juan José Pereyra) y de los Cres. Jorge Rodríguez, Gerente Administrativo, y Juan Pinto, se presentan las Cartas de Programación y Control de Objetivos (CPCO) de varias metas para su consideración y aprobación definitivas. Las metas restantes se irán presentando al Consejo Directivo a medida que estén prontas. En esta sesión se aprueban por unanimidad 15 metas, aclarando la necesidad de ajustar fechas debido al retraso que va tomando el plan respecto a las fechas inicialmente previstas.

Y así, el 11/12/87, en una nueva sesión, Juan José Pereyra y Jorge Rodríguez ponen a consideración del Consejo una nueva meta: ajuste y consolidación de la estructura organizativa, definiendo responsabilidades y autoridad entre órganos tanto administrativos como políticos. Se discute y se encarga a TEA una nueva redacción que pasará a la Mesa y a los Gerentes, de ahí a las Filiales para una nueva consideración en el Consejo Directivo de marzo. El 5/3/88 se aprueba una nueva Meta sobre políticas de RR.HH. A partir de ahí el tema no aparece en las Actas del Consejo o de la Asamblea.

No se puede catalogar de fracaso este segundo intento de planificación. A pesar de no conseguir la plena identificación de dirigentes y funcionarios con el proyecto total, quizá por un exceso de metas y una falta de convencimiento previo, se logra, además de una serie de definiciones organizativas y de la consecución parcial de objetivos importantes para la marcha de la Cooperativa, preparar el terreno para que en un futuro próximo se pueda conseguir que COFAC entre definitivamente en una planificación estratégica que sea el eje de su vida y de su desarrollo.

Por otro lado, para terminar de adaptar la organización de la nueva Cooperativa Nacional y, después, para ir manteniéndola siempre en condiciones de óptimo rendimiento, COFAC, entre los años 87 y 93, revisa por dos veces su Estatuto. La primera en la Asamblea Extraordinaria de Delegados de Durazno el 12 de agosto de 1989 en la que se revisan 11 artículos. Se ha preparado desde julio del 87, fecha en que el CD nombra una Comisión ad hoc en la que participan José Ariel Díaz, Mary Sánchez, Danilo Gutiérrez y Gerardo Grassi. El texto, que se refiere a temas como Recursos contra el CD, Constitución y citaciones de la Asamblea General de Delegados, del CD y de las Comisiones Administradoras de Filial (CAF), Comisión Fiscal Nacional y Cefic Central, Elecciones.

La segunda revisión de los estatutos se realiza en la Asamblea del 5 de setiembre de 1992, en la que ya se llega a 21 artículos seis revisando la reforma anterior sobre el CD, las CAF, Fiscales y Elecciones y otros 15 sobre Denominación y Objeto; Administración Central, socios funcionarios, sanciones, competencias del CD, Comités de Crédito; no asistencia a reuniones; incompatibilidades; registros; disolución y destino de los bienes.

Podemos decir que COFAC ha ido elaborando, con los años, un Estatuto democrático, hecho entre todos, no estándar sino "a la medida", y ha aprendido a poder adaptarlo cuantas veces sienta que lo necesita.

COFAC y el movimiento cooperativo

Por iniciativa de COFAC, al promover la reunión con los candidatos a la Presidencia de la República, nace la MNI (Mesa Nacional Intercooperativa) a la que se afilia en la 1ª Asamblea de la Cooperativa Nacional con el aval para que la Mesa Ejecutiva participe en el proceso de institucionalización de la misma. COFAC, que reunió primero personas en cada cooperativa, después cooperativas en una Federación para finalmente volverlas a juntar en una Cooperativa Nacional, ha protagonizado también, acompañada por otras organizaciones cooperativas, la unión de Federaciones en una entidad superior.

Con la batuta inicial de Miguel Cardozo, se hace despacito, para no pisar ningún callo cooperativo y romper el equilibrio, sin prisas y sin pausas, dando un pasito cada vez y construyendo sobre la roca firma de las resoluciones compartidas unánimemente por todas las Federaciones y Entidades que la componen. Para ello ha sido imprescindible la ayuda del SCC (Centro Cooperativo Sueco) que en el 87 envía una delegación cuyo informe final recomienda apoyar a la MNI y trabajar con el cooperativismo uruguayo a partir de 1988 y en particular con el sector Ahorro y Crédito.

Dos meses después el SCC aprueba el proyecto, manda en junio los primeros fondos y anuncia la venida de consultores, entre ellos dos para el sector Ahorro y Crédito y para la Cooperativa Nacional. En octubre el gobierno sueco financia con U$S 239 mil el primer año del programa SCC-MNI. En abril del 88 viaja Cardozo a Estocolmo a la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) financiado por el SCC y lo puede conocer. (Aprovechará, junto a Rafael Rius, para visitar Europa a las Instituciones relacionadas con COFAC).

El 2 de junio de ese año se realiza la 1ª Asamblea de CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas). El 13 de octubre se inaugura la casa del cooperativista con la presencia del Presidente de la República, el Dr. Julio María Sanguinetti. En marzo del 89 se firma el Convenio entre el SCC y CUDECOOP. En abril se aprueba el estatuto de la Confederación que es refrendado por las Federaciones. COFAC lo aprueba en el Consejo Directivo de junio.

El 29 de julio se realiza una segunda Asamblea que elige las autoridades. Es designado Presidente Miguel Cardozo. A fin de año viaja a Nueva Delhi al congreso de la ACI y establece contacto de nuevo con los suecos para concretar su ayuda en el tema Seguros. En el 90 viene el Sr. Eliasson, técnico de la Empresa Folksam que ayudará a que en el 92 se cree Surco, Cooperativa de Seguros que agrupa a buen número de federaciones y cooperativas del medio.

El Convenio SCC-CUDECOOP se concreta en dos periodos: 89-92 y 92-95. En nombre del SCC actúa un argentino, gran cooperativista, *Manuel Mariño*, que es hoy en día Director Regional de ACI Américas, con sede en Costa Rica. Para COFAC se concreta en un plan de capacitación bancaria de tres años de duración por un monto aproximado de 350 mil dólares.

El Convenio SCC-CUDECOOP trae en noviembre de 1988 a dos técnicos: Rolf Andersson, agrónomo sueco, ex Gerente General de la Federación de Bancos Suecos y Olafur Stymir Ottoson, islandés, dirigente del Banco Unido de Islandia y miembro del SCC. Ambos estudian el cooperativismo de ahorro y crédito y la Cooperativa Nacional COFAC. Tras su informe favorable el SCC decide enviar un Asesor Gerencial para que trabaje en Uruguay por dos años. En agosto del 90 el Cr. Vázquez Diago viaja a Suecia para participar en el tribunal que decidirá quién será dicho asesor. Es elegido el Gerente ya jubilado de un Banco de Promoción Social, Kjell Scholund, que llega a Montevideo en enero de 1991.

En el trienio 91-93 dejan de integrar la Mesa Ejecutiva los tres últimos dirigentes que la integraron al nacer la Cooperativa Nacional: Miguel Cardozo, Gerardo Arévalo y el inconmensurable Ramón Aspirot al que en sus correrías educativas con el Secretario de Educación, una veces le llamaban Ramón y otras Martín con la viceversa correspondiente. Con ellos se va también Danilo Gutiérrez, digno sucesor de Ramón por muchas y variadas razones.

CUDECOOP, bajo la presidencia de Miguel Cardozo, emprende una intensa y amplia gama de actividades y pone en manos del cooperativismo una serie de herramientas, bajo forma de instituciones, en cuyo capital COFAC interviene generosamente. Primeramente con ACAC, tras gestionar en conjunto la Letra de Cambio Diferida, ponen en marcha, con los argentinos, UNICOOP, para lanzar la tarjeta de crédito Cabal, que unos años después, se convertirá en Cabal Uruguay y, junto con otras cooperativas de Ahorro y Crédito, crean CACIF (Cámara Cooperativa de Intermediación Financiera). Nacen después SURCO en 1992 y en el 95 FOGAR (Fondo de Garantía) para facilitar la financiación de los proyectos que federaciones y cooperativas pongan en marcha.

Antes, el 14 de noviembre del 87, realiza una actividad que, desgraciadamente, no va a tener continuidad. Se trata del fomento del cooperativismo horizontal, territorial, si lo contraponemos al federativo que es más vertical. En varios departamentos del país se han ido organizando Mesa Intercooperativas, integrando en comisiones representantes de diversas modalidades cooperativas, la mayor parte de las veces del sector educativo.

Ese día CUDECOOP organiza en Salto una reunión de estas Mesas que constituye un gran éxito y anima a nuevos departamentos a trabajar en el mismo sentido, pero ahora integrando también representantes de las directivas y de los negocios intercooperativos.

En 1993 monta la Expocoop, bajo el lema “Por una economía más humana”, que del 12 al 21 de mayo se expone en una plaza céntrica de Montevideo y da lugar, además de la red de negocios que provoca, a que Montevideo se convierta en la capital cooperativa de América, albergando en esos días el 9° Congreso de OCA (Organización de las Cooperativas de América) y la primera reunión que se realiza en nuestro continente del Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional.

Pero hay una iniciativa en la que CUDECOOP ha puesto una gran esperanza y que no acaba de fructificar: la *Ley General del Cooperativismo*. Ha conseguido que se instale la Comisión Honoraria del Cooperativismo en la que Miguel Cardozo y Jorge Artagaveytia tratan los asuntos cooperativos con delegados gubernamentales: Nelson Perazza (que preside la Comisión), Raúl Colombo y Rafael Rubio. Pero, a pesar del esfuerzo de todos, la iniciativa no progresa.

CUDECOOP, con sus juristas, entre los que destaca por su tesón Álvaro Faedo, y el apoyo de la Universidad de la República en la persona del Dr. Siegbert Rippe, tras consultar la legislación cooperativa de diversas naciones, prepara un borrador que somete a los poderes públicos.

Pero Uruguay, por tanto conceptos pionera en América de leyes y de realidades sociales (salud, educación, sindicatos, etc.), parece que ahora da la espalda, en este punto de la legislación cooperativa, a los avances que las naciones modernas han puesto en marcha para que la gente sencilla se una en la resolución solidaria de sus problemas y el país disponga de una pequeña parte, sencilla y modesta, de un camino de alternativa a un capitalismo globalizado por el que un grupo pequeño de familias vive en la opulencia mientras se arrastran en la indigencia países enteros y mueren de hambre, fisiológica y cultural, millones de niños.

Promociones de 1987: Litoral Sur y Montevideo

En esta etapa de COFAC, hay dos periodos claros de crecimiento: 1987 y 1991. En cada uno de ellos cuatro nuevas filiales se incorporan “al baile”.

Tarariras, que ya lo había intentado antes con apoyo de Mercedes, nace el 6 de marzo con la labor paciente del promotor Marcelino González. Integran el grupo de personajes clave de instituciones del lugar, pero a la larga, quien “bancó” los desplazamientos y la labor de hormiga fue Samuel Carro. Contribuyó, con su pasta especial de buena persona, el gerente Félix Villanueva.

Colonia Valdense, nace el 20 de marzo. Aunque su personaje clave es el Ing. Edgardo Gilles, pero quien la va a representar en el Consejo es Daniel Avondet, que tiene una mayor disponibilidad y que está llamado a jugar más tarde un papel importante en la zona, en la Mesa Ejecutiva y en el turismo cooperativo. Marcelino González se estrena como Gerente.

Belvedere nace el 24 de abril, después de unos 5 años de hibernación cooperativa, impuesta por el Banco Central a sus súper constantes dirigentes: el vasco Gorostidi, Néstor Cardozo, Justín Miralles. Haya también estreno gerencial: Alberto Mazzini, que comenzó su carrera en COFAC como auxiliar, llega ahora a Gerente, junto al patriarca Traverso, Presidente.

Aguada se inicia el 6 de setiembre, con una combinación de socios del barrio (casi todos comerciantes) con remitentes de Conaprole. Mario Barca, José Soler, Mayo Artasánchez, Edison Condins y un Gerente-promotor que se estrena igual que Marcelino González: el nunca bien ponderado Juan Francisco “Despistes” Lezama, que viajaba a una ciudad en ómnibus que le llevaba a otra o encontraba en la heladera los lentes que llevaba hora buscando.

En este proceso de promociones la educación jugó sin duda un papel importante. En este sentido cabe recordar que ya en 1984, con el apoyo de Cecilia Zaffaroni, se constituye un equipo de dirigentes de diversas filiales que emprenden la confección y difusión de un **Curso Intensivo sobre COFAC**, con cuatro módulos: 1. ¿Qué es una cooperativa?, 2. Historia, organización y objetivos de COFAC, 3. Su funcionamiento como organización social, 4. Su funcionamiento como empresa de intermediación financiera. Este curso, que insumía como mínimo dos jornadas completas o cuatro noches, se dictó 44 veces en el periodo 1985-88, abarcando todas las filiales existentes de COFAC, las que se fueron promoviendo y, con las debidas adaptaciones, a diversos grupos de cooperativas nucleadas por los Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC) locales.

En otro orden de cosas, en 1989 un importante obstáculo vino a entorpecer, a primera vista, la operatoria de créditos de COFAC. Se trata de las circulares 1327 a 1331 del Banco Central del Uruguay (BCU), con normas para la clasificación de los créditos y sobre las consecuencias económicas de las mismas, que generan costos adicionales importantes pero que, en definitiva, serán de gran ayuda para una mejor administración de los créditos en todo el sistema bancario.

Esta problemáticas llevará, tras el ajuste del balance del año 89, a un análisis de todos los factores intervinientes en los créditos, para inmediatamente tomar las decisiones pertinentes -sobre todo en la gestión del cobro- por duras y dolorosas que resulten.

El Foro Interno

El 28 y 29 de octubre de 1989 tuvo lugar en la Casa Nazaret de Montevideo el “Foro Interno”, encuentro de dirigentes y funcionarios de COFAC destinado a considerar temas esenciales de su configuración cooperativa. Los temas propuestos para el intercambio de opiniones en grupos, con un plenario de recapitulación final, fueron:

1. Objetivos de COFAC
2. Empresa única o empresa federal
3. Dirección de la empresa
4. Roles y líneas de mando
5. Política de RR.HH
6. La participación en COFAC

Durante dos días trabajaron 77 personas divididas en 10 grupos. Eran 43 dirigentes y 34 funcionarios, 62 hombres y 15 mujeres, 50 provenientes de las 21 filiales y 27 de los organismos centrales.

En agosto del 90, a iniciativa del Área de Desarrollo, el Consejo Directivo aprobó, como continuación y conclusión del Foro, el estudio en las Filiales. Luego, en las sesiones del CD de los meses de setiembre, octubre y noviembre, se priorizaron tres temas centrales: Rol de la Comisión Administradora de Filial, Participación del Funcionariado y Fines de COFAC. El CD del 10 de noviembre del 90 trabajó el primer tema definiéndolo el 7 de diciembre, siendo publicado luego por CEFIC. En la sesión del 13 de abril del 91 el CD aprobó el documento del tercer tema, que también fue publicado por CEFIC. No se llegó a tratar el segundo tema.

El apoyo a las pequeñas empresas

Volviendo a los inicios de la Cooperativa Nacional podemos decir que este es un periodo de afirmación para dos cauces esenciales que, con el de la asistencia a las familias, componen la actividad financiera de COFAC: el apoyo crediticio y la asistencia a los pequeños y medianos empresarios y comerciantes por un lado y, por el otro, a los productores rurales. En relación a las empresas aparecen dos líneas de abordaje: el programa ICCO-CEE y el programa CND-BID.

Programa ICCO – CEE

Desde 1977, con el apoyo dado al Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) para el proceso de centralización que culminó en la Cooperativa de Segundo Grado, ICCO (organización intereclesiástica holandesa) se relaciona con COFAC mostrándole un gran aprecio por la seriedad con que administró esos fondos (y respaldando todas sus gestiones de relacionamiento con otras instituciones europeas), lo que desembocó, durante esta etapa, en una nueva ayuda para créditos a las pequeñas y medianas empresas (PYME). En junio de 1987 el Sr. Bernardo Lischinsky llega a Uruguay contactando en nombre de ICCO a las instituciones relacionadas con las PYME, entre ellas a COFAC. La Mesa Ejecutiva decide y el Consejo Directivo aprueba la presentación de un proyecto de revitalización del programa de apoyo a las PYME que es aceptado por ICCO en diciembre, por un monto inicial de U$S 200.000.

Miguel Cardozo y Rafael Rius viajan en junio de 1988 a Europa. Invitado Miguel Cardozo por el Centro Cooperativo Sueco SCC a visitar este país con motivo del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), aprovecha COFAC para que ambos visiten antes una serie de instituciones (Crédit Agricole, FAO, SOCED, Rabobank e ICCO entre otras) que ya le apoyan o pueden hacerlo en el futuro. Como consecuencia, ICCO va a ir aportando a COFAC para las empresas una cantidad en dólares que incrementará su patrimonio en un millón, recurriendo a los fondos de ayuda de la Comunidad Europea.

En setiembre de 1990 ICCO remite una donación de U$S 166.000 y para los años 1991 y 1992 aporta una cantidad de U$S 600.000, mientras gestiona con la CEE (Comunidad Económica Europea) otros U$S 500.000 que confirman en junio de 1991. Los europeos envían en 1992 un técnico que supervisa la marcha del programa en su segunda fase. Este programa ICCO-CEE se sigue desarrollando en los años 1992 y 1993 en torno a las experiencias iniciadas en Mercedes y Belvedere, con la participación del Foro Juvenil y el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), incorporando entidades técnicas de asistencia de las propias zonas piloto e iniciando los “Grupos de Mejoramiento de Gestión” que demuestran su idoneidad para transmitir tecnologías y utilizar mejores técnicas gerenciales. Al mismo tiempo se otorgan en todas las filiales créditos a las PYME, que en 1991 llegan a 200, por un monto de U$S 536.000, mejorando poco a poco el apoyo que se les brinda gracias a la experiencia que se va adquiriendo con el programa europeo.

Programa CND – BID para las MYPE

En noviembre de 1998, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) ofrece un fondo para PYME y MYPE (micro y pequeñas empresas) de dos mil millones de dólares, fraccionado por países. En el Uruguay se crea un Fondo Nacional con un grupo de trabajo en el que participa activamente COFAC. El gobierno uruguayo firma en febrero de 1991 un Convenio con el BID y en junio lo hace le Ministerio de Industria creando la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) y poco después el Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (CEDEPRO). COFAC elabora un Informe BID-PYME mediante una comisión integrada por el Gerente General Adolfo Weiss, el Gerente de Desarrollo y equipo, Rafael Rius, Ricardo Chiesa y Enrique Baraibar, el Gerente de Gestión, Juan Pinto y el Asesor Financiero, Daniel Vázquez Diago.

En el primer trimestre de 1992 COFACA firma un Convenio Subsidiario con el Banco Central del Uruguay para participar como intermediario financiero reconocido, en el Programa de Desarrollo de las MYPE - financiado por el BID y en el que actúa como unidad ejecutora la CND (Corporación Nacional para el Desarrollo) – por diez millones de dólares, que empieza a operar para COFAC en setiembre, una vez aprobadas las normas internas por el Consejo Directivo, la Mesa Ejecutiva y los Gerentes correspondientes. En el programa intervienen Entidades Técnicas de Asistencia (ETA) para las que COFAC abre un registro nacional. En 1992 se nuclean 63 entidades y se reciben 115 solicitudes por un total de U$S 1:270.000. Junto con otras organizaciones se realizan seminarios de capacitación técnica para las ETA. En 1993 se llega a 240 MYPE por un monto de U$S 2:600.000 con la asistencia de 95 ETA. A fines del año se agotan los fondos del primer tramo del crédito BID y se tramita uno nuevo por veinte millones de dólares que se espera está pronto para mediados de 1994.

El apoyo al sector productivo rural

COFAC, por el peso que en ella tienen las Filiales del interior de la República (20 a 4 en relación a la capital) ha tenido siempre especial predilección por el mundo agrario apoyando a los productores rurales que, por su lado, han ocupado innumerables puestos de trabajo en sus directivas y comités de crédito.

Ya en 1975, cuando existían solamente las hoy filiales de Trinidad y Mercedes y se promovían las de Salto y Cordón, comienza Trinidad una experiencia con los productores de una zona del Departamento de Flores – de la que ya hablamos antes -, contratando un ingeniero agrónomo para asesorarla. En 1983 Mercedes comienza una labor seria en las ferias de ganado que va a originar la creación de un sector de Negocios Rurales en el área de gestión de la Administración Central que junto al de Morosidad, es encomendado al ex – Gerente de la Regional Centro, Jorge Silva.

El apoyo que inicialmente brindaba COFAC a los productores rurales consistía en adelantarles, mediante créditos puente, los fondos que el Banco de la República les otorgaba para la cosecha y tardaba en hacerlos efectivos. Pero pronto se atrevió a emprender apoyos más importantes, dirigidos a cooperativas y sociedades rurales o a grupos de productores (lecheros, apicultores, horticultores, etc.) para lo cual buscó fondos nacionales o externos que le permitieran alargar los plazos y financiar proyectos concretos y, por otro lado, iniciar como ya se dijo la actividad en ferias de ganado vacuno y ovino, otorgando en ellas créditos adecuados.

En febrero de 1987 la Filial Trinidad advierte que se está descapitalizando el fondo del Crédito Dirigido a Productores Agropecuarios (CDPA), a lo que se contesta que están gestionando fondos externos y que a través del BROU se van a poder utilizar líneas de redescuento por seis meses. En marzo, el BCU crea un crédito especial para la producción y en abril pasa a la Cooperativa Nacional la línea de redescuento del BROU que tenía la Cooperativa de 2° Grado. En mayo llega un crédito concedido por SOCED de U$S 100.000 y en agosto se aprueba la línea de redescuento del BROU por N$ 600.000.

En los primeros meses de 1987, los negocios rurales presentan los datos siguientes.

Mes	**Filiales**	**Ventas**	**Comisiones**	**Líneas Redescuento**
Enero	5	N$ 56:300 mil	N$ 1:500 mil	Al 7/86 N$ 110 millones
Febrero	7	N$ 88:600 mil	N$ 2:900 mil	Al 7/87 N$ 221 millones
Marzo	9	N$ 86:400 mil	N$ 3:400 mil	
Abril	10	N$ 161:600 mil	N$ 5:800	
Mayo	Se suspende por aftosa			

En agosto de 1989 se produce una pequeña conmoción en los negocios rurales que desemboca en algunas sanciones internas y en la decisión, en febrero del 90, de crear la Gerencia de Negocios Rurales. Junto a la confección de un reglamento de los mismos, que el Consejo Directivo aprueba en el mes de abril, viene como Gerente el Ing. Agr. Yamandú Pereyra.

En la feria de Ovinos de Paso de los Toros -la más importante del país – de los años 1989 y 1990, la Filial de COFAC realiza ventas por 90 y 118 millones de nuevos pesos uruguayo y cobra comisiones por 2.25 y 3 millones de nuevos pesos uruguayos respectivamente. En 1989 se amplía hasta cuatrocientos millones la línea de redescuentos del BROU y se consiguen apoyos de la FAO para la Filial Young y de la Fundación Pablo de Tarso para la Filial Trinidad por U$S 50.000. En 1990 se forma una Comisión para analizar la viabilidad de participar como agentes del Plan Agropecuario que financia el Banco Mundial ya que, por primera vez, amplía a las cooperativas de intermediación financiera esa posibilidad que sólo tenía el BROU.

Por otro lado la Oficina de Planeamiento y Presupuesto aprueba un proyecto del CDPA-BID para las Filiales Florida y Young. SOCED, en el 91 concreta un crédito de U$S 410.000. Los Negocios Rurales llegan a un volumen de ventas de N$ 700 millones y de comisiones por N$ 17:700.000, pasando de 25 locales de feria en 1990 a 33 en 1991. Se realiza la primera importación de ochocientas vaquillonas Brangus desde la Argentina, que se venden en el local de Paso de los Toros, y se comienza a asistir la actividad exportadora de socios cultivadores de arroz (arroz cáscara) y de productores agropecuarios (ganado en pie). Junto a la tarjeta CABAL se organiza un stand de la Exposición del Prado y COFAC abre una agencia en el Mercado Modelo.

En el primer semestre de 1992 se firma el Convenio BCU-COFAC para acceder a los fondos de largo plazo del Banco Mundial (Plan de Desarrollo Agropecuario). Se acordó usarlos para el rubro lechería, aprobándose 117 créditos por U$S 2:246.000, quedando pendiente un cupo de U$S 1:100.000 para COFAC destinados a “La Higuera S.A.”. Se concreta también un programa de desarrollo agropecuario del BID por el que se contratan tres consultores que preparan proyectos de pequeños productores de Young, Durazno, Florida y Flores, por un monto total de U$S 1:950.000, más U$S 430.000 no reembolsables por cooperación técnica; un programa de apicultura de CCU con el BID en el que COFAC actúa como agente financiero por U$S 500.000; y a instancias del Ministerio de Ganadería, COFAC es considerado como uno de los intermediarios financieros de un plan para 1993 del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para Pequeños Productores Agropecuarios, por un total de U$S 28 millones.

El programa FIDA-PRONAPPA se concreta en 1993 con la firma de un Convenio Subsidiario con el Banco Central, para el que ya se ha implementado las líneas de crédito correspondientes, priorizando a los agrupamientos de pequeños productores de leche, horticultores y apicultores. También, como agentes de programas del BUD-CCU se realizan Convenios con el Movimiento de Juventudes Agrarias, por U$S 500.000, con la Sociedad de Fomento Rural de Durazno, por la misma cantidad, con la Asociación de Productores de Leche de Florida, por U$S 440.000, con la Cooperativa Agropecuaria de Young, por U$S 500.000 y con la Sociedad de Fomento Rural de La Casilla de Flores, por U$S 580.000.

En ese mismo año COFAC se relaciona con:

- El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que aprueba un proyecto de fortalecimiento patrimonial de la Cooperativa.

- El Fondo de Financiamiento del Desarrollo (FOFIDE), a cuyos recursos financieros se accede gracias a un Convenio con el BCU para financiar una línea de reconversión de panaderías, estudiándose la posibilidad de utilizar esos recursos para otros sectores empresariales de la industria, agro, pesca, turismo y hotelería.

- El Programa Bolívar, para participar, junto con otras 76 entidades sudamericanas, en la cofinanciación de proyectos innovadores.

Los remates de feria, que en 1992 habían incrementado sus comisiones en un 44,6% alcanzan en el 93 un total de ventas de $ 50:307.810 (recordemos que en el mes de marzo del 93 se produce una devaluación por la que 1$ equivale a 1000 N$), un total de comisiones de $ 1:439.940, volviéndose a incrementar en 1994 en un 4,7% en las ventas y en un 6.3% en las comisiones (76,25 y 2,2 millones respectivamente), con un total de 445 ferias.

Como telón de fondo de esta actividad con el sector productivo, está la labor permanente con las familias a través de las Cajas de Ahorro y los préstamos al consumo (con créditos especiales como el Escolar por ejemplo, para financiar los gastos de comienzos de curso), que se multiplican con los convenios de las empresas para sus trabajadores y con la tarjeta de crédito.

Promoción de nuevas Filiales

Como ya se dijo, a comienzos de los 90 se produce en COFAC Cooperativa Nacional un segundo empuje en la promoción de nuevas filiales. Pero conviene presentar previamente dos realidades relacionadas con el tema. Por un lado la creación de dos cargos de promotor que son ocupados, tras concurso, por Carlos Hernández y Enrique Baraibar. Por otro lado la constitución de una Comisión en 1991, integrada por Miguel Cardozo, Adolfo Weiss, Rafael Rius y Juan Pinto, que en el mes de julio presenta al Consejo Directivo – que lo aprueba con ligeras variantes – un Documento sobre implementación de nuevas unidades. En el mismo, tras puntualizar todo lo relativo a sus aspectos funcionales, plantea un último punto sobre la participación de actores locales que decía: *"En la implementación de las etapas y metas que se definan y en los momentos oportunos, se debe promover y dar participación a los actores locales capaces de constituirse en auténticos dirigentes de una eventual Filial"*.

En su afán de promover negocios la Filial Salto en julio del 89 y las Filiales Durazno y Tacuarembó en octubre del 90, comenzaron a hacerse presentes respectivamente en Artigas, Sarandí del Yí y Rivera. Cuando los promotores iniciaron la labor, encontraron grupos ya casi formados que les sirvieron de punto de apoyo y pronto estos grupos pidieron poder asistir a las sesiones del Consejo Directivo mediante un delegado.

Así lo hace Sarandí del Yí en octubre del 92, asistiendo Herman Vila como su representante a la sesión del mes. Artigas lo pide en diciembre del 92 y nombra después una terna integrada por Roberto Brum (titular), Henry Bremermann y Gloria Betizagasti (suplentes), incorporándose al CD el primero de ellos en la sesión del mes de febrero del 93. En enero de este año hace le pedido Rivera y en la sesión de marzo aparece el Dr. José Luis Lameira. Por motivos competitivos, COFAC, inaugura en el 92 una nueva Agencia en Maldonado y el grupo de apoyo que se forma envía su delegado a la sesión del mes. Artigas obtiene su paso a Filial en junio del 93; Rivera inaugura el 11 de junio de ese año y abre al público el 14, llegando a ser Filial en abril del 94.

Operación Banco Exterior

En junio de 1992 y tras una larga negociación, COFAC concreta una operación con el Banco del Exterior (BEX) por la cual:

1. COFAC absorbe 65 funcionarios del BEX y cuatro Agencias con equipamiento incluido (dos en propiedad y dos arrendadas) situadas en Progreso (Canelones) y en Centro, Pocitos y Goes (Montevideo).

2. Recibe como contrapartida U$S 2 millones que no se vuelcan al patrimonio sino que constituyen un fondo contra el que volcar los resultados de las agencias hasta que se equilibren sus resultados.

3. La apertura de dichas agencias aporta nuevos depósitos por N$ 13 mil millones y 145 millones por partes sociales.

Se realizaron reuniones con los nuevos funcionarios para que pudieran conocer mejor COFAC y sus características cooperativas. Su adaptación, desde una actividad de banco extranjero hacia otra de cooperativa inserte en pequeñas y medianas economías, llevó tiempo pero supuso para ambos una feliz experiencia.

Tarjeta de crédito y soluciones informáticas

En febrero de 1990 se inician las gestiones para la constitución de una empresa que introduzca en el mercado uruguayo la tarjeta de crédito CABAL del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) argentino, que desembocan en la creación, en primer lugar, de UNICOOP, junto con ACAC, y en el año 1994 con la constitución de CABAL Uruguay, asociándose a partes iguales las entonces dos cooperativas con CABAL Argentina. La operatoria CABAL en COFAC comienza con dificultades hasta ser aceptada y operativizada por las filiales, tratando poco a poco de equilibrar los gastos y la inversión efectuada. Ya en el 91 se llevan adscritos 3790 comercios (65% por COFAC), entregadas 5166 tarjetas (51,5% por COFAC), 607,3 millones de nuevos pesos en ventas (56,25% por COFAC), lo que proporcionó a la Cooperativa Nacional 19,5 millones de nuevos pesos de comisiones.

En 1992 y 1993 los ingresos de la tarjeta suponían para COFAC alrededor de 2 millones de pesos uruguayos por año pero, ascendiendo sus costos a unos 5,5 millones de pesos al año, el resultado operativo seguía siendo tristemente negativo. Habrá que esperar unos años para hacer de la tarjeta un instrumento rentable importante en la economía de la cooperativa.

Mientras tanto la operatoria de consumo en pesos uruguayos sigue siendo de gran importancia en la economía de COFAC y, dentro de ella, los convenios con las empresas y entes estatales lideran el sector y proporcionan a COFAC ingresos seguros y rentables.

Para llevar adelante toda esta operatoria se necesitaba un sistema informático eficiente que pudiera trabajar con todas las filiales en línea. Pero antes había que conseguir una resolución definitiva sobre el sistema SFI II, sobre la forma de ingreso en él de las filiales y sobre el Departamento de Sistemas.

Desde junio de 1988 se suceden los informes de Gerencia Administrativa, de una Comisión Especial integrada por Becoña, Trabal y Portela y del IMFC, que sigue auditando este proceso. Se establece la prioridad absoluta de la implementación del SFI II que en octubre del 89 está ya instalado en todas las filiales. De acuerdo con el Auditor Externo se contrata al Cr. Diego Veira Grasso, en base a cuya propuesta la Mesa Ejecutiva, con el apoyo del equipo gerencial, llevan finalmente el tema al CD en junio del 90, tras realizar una prueba piloto en la Filial de Young. El CD aprueba la implementación realizada del SFI II, determina la contratación de un Gerente de Sistemas y una nueva estructuración del Departamento. En mayo de 1992 es nombrada Gerente de Sistema la Sra. Martha Silvera, quien presenta en noviembre su Plan de Reestructuración en el que recomienda el cambio de equipo para el Centro de Cómputos. En junio del 93 queda en manos de la Mesa la definición sobre la propuesta de la Gerencia de Sistemas, tras un informe del Área de Administración.

Un informe en febrero de 1994 sobre la instalación del Software Bantotal en el Centro de Cómputos recalca su conveniencia tanto para la información al BCU como para conseguir hacer entrar en línea las 38 casas de COFAC en todo el país. En octubre la Gerencia General da cuenta de que el Software Bantotal resulta inviable por el tiempo de 200 horas de que insume. IBM propone otra opción que reduce el tiempo a 80 horas. Se pone en marcha una comisión investigadora que deje en claro las responsabilidades y proponga soluciones. Finalmente se encomienda al Gerente General la Intervención del Departamento, con el cometido de relevar la situación y elevar una propuesta sobre todos los aspectos que hagan a una organización del Departamento que posibilite una respuesta tecnológica adecuada a las necesidades de COFAC. Se realizará una licitación buscando una empresa consultora de nivel internacional que ayuda a solucionar definitivamente el tema.

Desarrollo Organizacional

Contribuyendo al crecimiento en la operatoria económico-financiera, se han producido en COFAC importantes novedades en el terreno de la Educación que funcionaba hasta entonces gracias a una gestión del Gerente General Rafael Rius, con un Plan financiado por ICCO con U$S 98.496, que llega hasta fines del 88 y que es prorrogado hasta el 90 con otra inyección financiera de U$S 87.500.

Vimos que en 1989 se firma el Convenio CUDECOOP-CCS (Centro Cooperativista Sueco), que proporciona a COFAC un apoyo de U$S 350.000 para un Plan de Capacitación Bancaria. Esto se complementa con el Plan de Desarrollo Organización (PDO), conducido por el asesor sueco Kjell Scholund. Como apoyo para su labor se nombre al Sr. Ricardo Chiesa, jefe de la promoción de COFAC, que toma también a su cargo, en dependencia directa del Gerente General, la capacitación bancaria del funcionariado y que, poco tiempo después, va a ser nombrado Gerente de Recursos Humanos de COFAC.

Unos años antes el Consejo Directivo había aprobado la creación de un cargo de jefe adjunto a la Secretaría de Educación que se encargara de la capacitación bancaria, manteniendo la unidad de la misma con la educación cooperativa. En ocasión de la venido del Sr. Scholund para en definitiva la capacitación bancaria al área de los RR.HH.

El PDO comienza su funcionamiento con seminarios de dos días de duración para el conjunto de los gerentes centrales y locales y la Mesa Ejecutiva, en un centro de reuniones de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Piriápolis. La seriedad de las reuniones académicas daba paso, en los momentos oportunos, a cruentos partidos de fútbol - con lesionados y todo – y a ruidosas partidas de truco en las que se oían sobre todo los desafíos del pelado Mussio, mientras el litoral regaba plácidamente sus enfrentamientos gerenciales truquísticos con un sospecho líquido ambarino que manaba de un recipiente que escondía González.

En setiembre de 1992 se contrata al Lic. Rubén Bozzo para realizar un informe sobre la organización COFAC y sobre los posibles cambios que hubiere que introducir. El Lic. Bozzo había sido Gerente del Banco Cooperativo Local de la Provincia de Buenos Aires y en este momento Sub Gerente de RR.HH del Banco Credicoop (ambos, bancos del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos). Bozzo ayuda también a Scholund en los Seminarios del PDO y organiza posteriormente reuniones para los dirigentes de las CAF del sistema. Se encarga, junto a Scholund, a petición de la Mesa y con beneplácito del CCS, de la preparación del mencionado informe, que entrega al CD en diciembre.

Los aspectos operativos del mismo pasan al equipo gerencial y los organizativos son estudiados por el CD los días 14 y 15 de mayo de 1993. Una primera parte de este segmento trata del funcionamiento de las reuniones del CD y la segunda sobre las Comisiones del mismo. Propone seis Comisiones, que son aceptadas: Asuntos estratégicos, Asuntos Administrativos, Asuntos Comerciales, Recursos Humanos, Presupuesto, Educación (la integración de estas comisiones puede verse en el Anexo 2).

La labor realizada con TEA con la planificación, que después continuaron para los aspectos operativos Mario de Oliveira y Carina Narbondo, así como el trabajo desarrollado por la dupla Scholund-Bozzo, prepararon el terreno para que en 1994 COFAC emprendiera con el trabajo del Grupo de los 14 (Mesa Ejecutiva con Asesores más el equipo Gerencial) conducido por los economistas Luis Porto y Álvaro Carella, una importante labor de definición de Objetivos y de Planificación Estratégica. Esto impulsará la reconversión de COFAC como empresa, trayendo inmediatamente como complemento un Plan de Desarrollo Institucional, del que nos ocuparemos en extenso en el próximo capítulo.

Otro aniversario

Ahora que COFAC ya alcanzó sus 40 años de vida vale la pena recordar el último aniversario “redondo” anterior, el de los 30 años, celebrado en 1994. Como se sabe la fecha refiere a la fundación de la Cooperativa Artesanías Unidas, el 1° de abril de 1964, que con el tiempo derivaría en la actual Filial Trinidad de COFAC.

Por eso entonces el 30° aniversario de COFAC se celebró en Trinidad, con la presencia de los dirigentes de todas las filiales – sesionó ese día el Consejo Directivo de COFAC en el local de su sede – junto con una importante representación de la población. Se destacó en ella con medallas conmemorativas a las personas que impulsaron la creación de esta primera cooperativa del sistema, comenzando con la Sra. Blanca Cabrera de Ayuto, su primera Presidenta, que con el apoyo de la Escribanía Noemí Badía de Estrade y de la Asistente Social de la parroquia María Isabel Oholegui, nucleó y condujo al grupo de artesanas que dieron inicio a esta fermental experiencia.

Posteriormente, en la Asamblea realizada en el Balneario Solís el 28 de mayo de 1994, se entregaron medallas conmemorativas de este 30° Aniversario al Presidente Honorario de COFAC, Ing. Agr. Domingo Carvalho, a la actual funcionaria de Mercedes, Alicia Franco – que realizó una extensa labor voluntaria en los comienzos de su cooperativa, entonces “Cruzada Libertadora” en 1968 – y al CCU, en esta ocasión en la persona de Adolfo Weiss.

5. La Cooperativa Nacional de 1995 a 2002

EL SALTO ESTRATÉGICO

Entramos ahora en la última etapa de este trabajo, relatando un periodo en el que COFAC dio un enorme salto cualitativo y cuantitativo, colocándose por sí misma –y por el conjunto de instituciones complementarias que, como muy pocos bancos, posee-, en los primeros lugares del ranking bancario. Pero se trata también de un periodo en el que se ha encontrado con la peor crisis histórica del Uruguay, cuando la desocupación ha llegado a sus niveles más altos, los productores del campo sufren graves problemas –además del profundo desengaño al ver que se favorecen otros intereses ajenos a ese rubro productivo esencial del país- , existe una impresionante cantidad de empresas cerradas, tiembla todo el sistema bancario y la exclusión se ha hecho huésped permanente de una multitud de niños y familias.

Terminábamos el capítulo anterior presentado al grupo de los 14, con la Mesa Ejecutiva en pleno, sus asesores y un nutrido equipo gerencial trabajando bajo la batuta de los economistas Luis Porto y Álvaro Carella, encarando un proceso arduo pero fructífero de planificación estratégica a mediano plazo (tres años). Un proceso que busca la transformación y modernización de la cooperativa y que comienza con una revisión de la Misión de COFAC, un análisis (FODA) de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas del medio, culminando con la definición de una *estrategia maestra*, pasando después a la fijación de objetivos y a la concreción de estrategias de soporte. Para el trienio 1995-97 se marcan estos tres *objetivos* fundamentales:

- Mejorar la calidad del servicio a los socios
- Aumentar la eficiencia operativa
- Mejorar la capacitación de funcionarios y directivos

Las *estrategias de soporte* se pueden resumir en cuatro conceptos: marketing, tecnología informática, reingeniería y capacitación empresarial, cuyo tratamiento analizaremos en dos periodos: hasta 1997 y desde allí hasta el año 2000.

Marketing. Ya en su primera sesión del año, en febrero de 1995, el Consejo Directivo decide la creación de la Gerencia de Marketing y viene el Sr. Henry Raymond Blaise, del Departamento de Desarrollo de Marketing del Crédit Mutual francés, iniciando un programa de apoyo para la instalación de dicha Gerencia. Se nombre para ese cargo a Pablo Fernández – sociólogo, Doctor de la Universidad de Cornell -, quien en el mes de mayo de ese año viajará con el Gerente de Gestión, Cr. Juan Carlos Castro, para realizar una pasantía en Francia dentro del citado programa. En los años 96 y 97, Marketing aborda tres grandes áreas: nuevos productos con créditos específicos (estudiantes, vacaciones, mujeres, sola firma); nuevo modelo de atención al socio, mejorando a través de ella la calidad del servicio; lanzamiento de AFAP Integración.

Al mismo tiempo moderniza la imagen de COFAC con un nuevo isologo e inunda las filiales con una propaganda más moderna e impactante.

Informática. También en aquella primera sesión del Consejo Directivo de 1995, el Gerente General presenta un informe de lo actuado en una nueva crisis del sector, entrega un informe del Departamento de Sistemas y da paso al Sic. Ricardo Chiesa y al Ec. Luis Porto, quienes dan cuenta de la marcha de la licitación para seleccionar una Consultora de primer nivel para asesorar a COFAC en este proceso. En abril la consultora elegida, Booz Allen & Hamilton, comienza su labor tras una reunión con el Grupo de los 14 y a fin de mayo informa al CD sobre la conveniencia de abandonar Bantotal y seleccionar un software para la llamada "solución 96", paso previo para encarar el "Proyecto 2000". Se comienza a implementar el software elegido, el SBI, integrando equipos de trabajo multidisciplinarios coordinados por una Gerencia interina un Gerente de Proyecto de la firma que provee el programa.

En el 96 el programa sufre un contratiempo. Desjardins sustituye a Hamilton en el asesoramiento del programa y el CD nombra a dos de sus integrantes, Leonidas Fossatti y Alberto Becoña, para que acompañen la labor de los funcionarios. Se atrasa la implementación del SBI pero se avanza en la instalación de PC en las Filiales y en la Administración Central (unos 185 entre instalación y recambio) y en la dotación de servidores con máquinas de mayor porte, mejorando la versión de las redes, disminuyendo la caída de los sistemas y desarrollando una serie de nuevos programas para automatizar tareas e implementar nuevos servicios, al tiempo que se desarrollaba un nuevo sistema central. En el 97 se culmina la interconexión "on line" de todas las filiales del área de Montevideo y se continúa el proceso de renovación y ampliación del parque informático y de las soluciones de software. La tecnología se concreta también en otras áreas tales como el Centro de atención telefónica y los cajeros automáticos, que en el 97 son ya 18 por la Red Cabal (6 en Montevideo y 12 en ciudades del Interior, de las cuales 7 lo ven por primera vez). Se logra también un convenio para la emisión de la Tarjeta VISA.

Reingeniería. Con la reingeniería se apunta a rediseñar la producción, el procesamiento, los nuevos productos y las filiales. Se busca hacer las cosas de forma diferente, eliminando todo lo que no genere valor para los socios, reduciendo tiempos en la entrega de productos y servicios y realizando un cambio de modelo en la atención al socio en las filiales. Para todo esto se cuenta con el apoyo del movimiento canadiense de las Cajas Desjardins. En el 95 comienzan a trabajar tres equipos multidisciplinarios que se proponen el ahorro de tiempo, la reducción de costos y el aumento de calidad en tres procesos: el *backoffice*, los créditos y el nuevo modelo de servicios en las Filiales.

En el 96 se avanzó fundamentalmente en la implementación del nuevo modelo de servicio en las dos filiales piloto elegidas, Aguada y Mercedes, logrando liberar recursos humanos en el *backoffice*, creciendo en puntos de atención –que ahora se realiza en forma integral por socio y no por producto como antes-, y aumentando el uso de equipos automatizados. No se pudo avanzar en los demás procesos por el atraso en la implementación del nuevo software central. En el 97 el cambio en el modelo de servicio incorpora una moderna infraestructura creando áreas automatizadas y de atención personalizada al socio. Se aborda también la reestructura de la Administración Central para posibilitar un servicio a las filiales acorde con el nuevo modelo de servicio a los socios.

Capacitación empresarial. A partir del nombramiento en febrero del 94 de Ricardo Chiesa como Gerente de Recursos Humanos se reestructura el área, incluyendo el sector de la Educación. Se pone en marcha un programa intenso de capacitación que comprende cursos centrales y en las filiales sobre temas como satisfacción del socio, tarjetas Cabal y Bancomat, préstamos por convenio, análisis de créditos, Ley de cheques, receptores de dinero, etc. En mayo dl 94 comienza también el Programa de Capacitación de Aspirantes a Gerentes, con cursos de administración bancaria, pasantías en la Administración Central, monografía de diagnóstico y plan de marketing en filiales, formación institucional y cooperativa, pasantía en filiales e informe final, que culmina el 31 de diciembre.

Durante los años 95-97 se organizan cuatro jornadas sobre ventas bancarias para los Gerentes y 128 empleados, un Seminario para la Mesa Ejecutiva y los gerentes centrales sobre liderazgo y 8 reuniones en la Administración Central de información y formación sobre planes estratégicos, además de continuar con la capacitación bancaria ya detallada.

La planificación estratégica se completa en los primeros meses de 1995 con FODA locales y concreción de objetivos y metas locales, dentro del marco general trazado, debidamente acompañado por una presupuestación detallada. Por primera vez se consigue un Plan que involucre a toda la Filial, dirigentes y funcionarios, y que, aunque con carencias y defectos, va a ir perfeccionándose año a año hasta convertirse en el eje de la actividad de COFAC.

Además de iniciar en filiales piloto el cambio de modelo en la atención al socio, este primer plan trienal implementa nuevos servicios con tarjetas de crédito y de débito. También se implementan pagos de sueldos, créditos para vivienda, autos, vacaciones, estudiantes y mujeres, créditos a sola firma, fondos de pensión, seguros, atención telefónica e instalación de minibancos en supermercados. Todo ello bien acompañado de una publicidad en filiales y en los medios de comunicación que va dando una imagen uniforme y moderna de la Cooperativa.

Entre las decisiones importantes de este periodo cabe mencionar en particular la creación de **Integración AFAP** (Administradora de Fondos de Ahorro Previsional), decidida en el Consejo Directivo de marzo de 1996. Esta decisión no suponía la identificación de la Cooperativa con la Ley que crea estas sociedades (ese es un tema de libre elección de cada socio), pero su ausencia en esta iniciativa supondría entregar un número importante de socios a la competencia. Para el primer año COFAC piensa en alcanzar un 10% del mercado y lograr 15.000 afiliados. Pero ya a fin de ese año 96 llega a 56.500 afiliados y a un 15% del mercado. En el 97 llega a 68.000 afiliados y ocupa el segundo lugar entre las AFAP privadas. En el 98 sigue segunda y administra un fondo de 40 millones de dólares (dobla el del 97). Llega a 57 millones en el 99 con 82.000 afiliados y a 69 millones en el 2000, alcanzando el punto de equilibrio con un primer año de resultado positivo (solamente logrado también por otra AFAP). Actualmente está presidida por el Cr. Raúl Estrade (antes Vicepresidente de COFAC (y gerenciada por el Cr. Juan Carlos Castro - antes Gerente Comercial de COFAC). AFAP Integración es propiedad de COFAC en un 80% acompañada por CACDU en el plano nacional y por el movimiento canadiense de Cajas Desjardins en el internacional, ambas con un 10% de capital integrado.

En 1995 se introduce en la Administración Central de COFAC una importante novedad: la creación de la Gerencia Institucional, que derivará después hacia la Subgerencia General de Asuntos Cooperativos, a cargo de Adolfo Weiss, y la asunción en dicha Subgerencia del sector Educación. Y en 1997 se aborda la **reforma de la Administración Central**, que no se limita a aspectos de funcionamiento y racionalización sino que comienza a adecuar la cúpula a las exigencias de la mejor atención al socio y sus necesidades. Se crean, a las órdenes del Gerente General, cuatro Subgerencias Generales: Negocios, Producción, Asuntos Cooperativos y Red. Esta última coordina las cinco Regionales (se crea una más) en que se encuadran las 24 filiales y las agencias de Montevideo y del Interior. Nacen también las Gerencias de Banca Empresa (junto a la de Banca Persona) y la de Créditos. Queda para el 98 el estudio de cada sector y de su dotación, buscando racionalizar y reducir su número, volcado a las filiales el sobrante.

A nivel institucional cabe destacar la **reforma de Estatutos de 1996**, con 14 artículos aprobados en la Asamblea General de Delegados de junio de ese año. El cambio busca adaptar el Estatuto a las necesidades de la Cooperativa y a las nuevas formulaciones de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) planteadas en su Congreso de Manchester del año anterior. Se pone como condición para ser dirigentes llevar un año como socio; se regula mejor el destino de los excedentes; se adapta la integración de la asamblea de delegados; se decide que los temas que el CD juzgue de relevancia institucional necesitarán 3/5 del total de los votos para ser aprobados por la Asamblea; se cambia el quórum necesario para realizar las Asambleas de Filial y se adopta el criterio de que en ellas deberá informarse a los socios sobre los planes locales; se adapta la estructura de los órganos de la Educación.

El estirón

COFAC crece en tres años un 100%, llegando a ser el doble de lo que era en 1994 y pasando del lugar 18° al lugar 10° en el ranking bancario de 1996 y al 8° en el del 97 entre 24 instituciones. Supera los 200.000 socios, aumenta dos veces su activo y casi tres veces su patrimonio, con una utilidad superior a la media del mercado financiero uruguayo (de un 24% frente a un 8,2% en el 96). Se proyectó un resultado esperado para el año 2000 de llegar al lugar 5° en el ranking de entidades bancarias privadas que operan en el país en el mercado de residentes, convirtiendo a COFAC en empresa cooperativa vinculada a una red cooperativa regional e internacional, líder en banca persona y en PYMES, con una oferta integral de servicios financieros. Para ello se apunta a conformar además un grupo financiero (seguros, tarjetas de crédito y de débito, Fondo de Garantía y Administradora de Fondos de Asistencia Previsional), con un servicio de calidad a nuestros socios que responda plenamente a sus necesidades y una organización dinámica y flexible, que se adapte rápidamente a los cambios, con capacidad innovadora, orientada a la venta y con enfoque al socio.

Con esos objetivos se inicia el plan 98-2000 para el que se concretan una serie de proyectos, tanto empresariales como institucionales, con equipos responsables de los mismos que los han delimitado previamente, marcando sus objetivos, metas, etapas y presupuesto.

Durante estos años que van del 97 al 2000 el **marketing** acompaña el desarrollo de COFAC, con la ayuda de una agencia y con la publicidad que se realiza también desde las Filiales con los medios locales. Un tratamiento especial tuvo el lanzamiento de la “Cuenta Familia” lanzada por Banca Persona. Con la vuelta del Soc. Pablo Fernández se implementa en COFAC el sistema de medición de la satisfacción del socio para conocer en todo momento el índice de la auténtica eficacia de la Cooperativa.

La **tecnología** avanza: en el 98 un 80% y en el 2000 el 100% de las filiales están “on line” con todo el sistema, funcionan áreas automatizadas y una Red Cabal de 23 cajeros automáticos que, mediante los oportunos convenios con otras redes, se amplían a 130. Además del centro telefónico se habilita el servicio COFACNET (homebanking) y se continúa con el “Proyecto 2000” de informática que se rebautizará con el tiempo, a llamarse “Plan Rector Informático”.

Con la **reingeniería** se completa en estos años tanto la implementación del nuevo modelo de servicio en todas las filiales y agencias como la de la Administración Central.

Para la **capacitación** empresarial de los funcionarios se impartieron en el año 98 veinticinco cursos orientados a mantenerlos actualizados en las tendencias del mercado y en los nuevos productos lanzados. También se asiste a seminarios y pasantías en Buenos Aires, Porto Alegre, San José de Costa Rica, Miami, Toronto y Washington. Para los dirigentes, además de los trabajos del PDI, se realizaron cursos sobre Administración Bancaria con jornadas en cada filial y Seminarios Regionales sobre Identidad Cooperativa. En el 99 se diseña un *programa de formación con 21 módulos*. Educación implementará una primera experiencia nacional para los nuevos dirigentes de las Comisiones Administradoras de Filial que se elegirán en el 2000, cuatro regionales para dirigentes de filial y jornadas locales a pedido. También se constituye un grupo de trabajo con la Mesa Ejecutiva y las comisiones de Educación y Recursos Humanos para diseñar un *programa de capacitación institucional* para funcionarios y se organizan procesos de selección y capacitación de *analistas de microcrédito*, elaborándose un manual del capacitador y una guía del analista. En mayo inician un Curso de Gestión Bancaria dos gerentes centrales. En julio se inicia un tercer curso para posibles nuevos gerentes.

En el año 2000 se pone en marcha una nueva experiencia de Evaluación de Desempeño que se generalizará a partir del 2001. Veinte personas asisten en la Universidad Católica a un curso sobre negociación para el Espacio Financiero Cooperativo. Se capacitó a los Gerentes Regionales con un curso sobre habilidades gerencias y a cuatro funcionarias del área administrativa con un curso de gestión de calidad en el LATU. Se hicieron también 7 talleres sobre venta y asesoramiento de productos financieros con la participación de 200 funcionarios y 14 pasantías de capacitación en análisis de carpetas de crédito.

Para los dirigentes, además del PDI, se aplicó el Programa de Ampliación de Cuadros Dirigenciales en tres Filiales, se realizaron cuatro jornadas regionales de formación sobre “Rol del Sistema Financiero en la Economía” y sobre “Funcionamiento económico de COFAC”, se acompañó el proceso de Planificación 2001 en las filiales y se ejecutaron 45 talleres locales sobre los mismos temas de las regionales asistiendo 597 dirigentes. El Sistema de apoyo a Filiales realizó también 63 talleres en las filiales, para dirigentes, socios y organizaciones sociales, con unos 1500 participantes. En noviembre se organizó un seminario sobre “Aproximación ética a la práctica cooperativa” conducido por la Profesora Rosa Ramos en el que participaron 67 dirigentes y gerentes.

Pero el mayor triunfo de la planificación estratégica en COFAC ha sido la transformación que se ha dado en un número creciente de filiales que han volcado su plan anual, sin descuidar su participación en lo global y dentro de sus lineamientos, hacia una serie de proyectos locales dirigidos al desarrollo de la zona, de sus habitantes y asociaciones, de sus pequeñas y medianas empresas, comercios y establecimientos rurales, de sus instituciones sociales, de sus familias.

En esta nueva etapa de Planificación Estratégica COFAC ha seguido creciendo. Su patrimonio, que en el 97 era de unos 28 millones de dólares, pasa a ser en el año 2000 de 33 millones y medio, situándose, por este concepto, en los primeros lugares del ranking bancario. Mientras el sistema financiero crece en el 98 un 6,8% y la banca privada un 11,7%, COFAC crece un 15,9%, llega del 2,46% al 2,92% del mercado y se ubica séptimo entre los bancos minoristas del país. El resultado del ejercicio supera los 2 millones de dólares.

Los años siguientes van a ser trágicos para el Uruguay. Vendrá primero la devaluación brasileña del 99 y el “efecto caipira” (por analogía con el “efecto tequila” mejicano). Luego la recesión argentina, su caída estrepitosa y la impresionante repercusión en la economía uruguaya, ya muy herida por años de una política económica empeñada en mantener la especulativa “plaza financiera”. Por eso los resultados de COFAC bajan en los años 99 y 2000 y se sitúan alrededor del medio millón de dólares con un crecimiento progresivo de un 12%.

Fundada hace 36 años COFAC es, en la década del 90, una de las cinco instituciones financieras que más ha crecido en el Uruguay, con 37 casas a lo largo y ancho del país, 587 empleados, más de 500 dirigentes y superando ya los 200.000 socios.

En estos años de consolidación y desarrollo empresarial, se ponen en marcha varias iniciativas importantes, entre las que destacan el “Programa de Desarrollo Institucional” y el de “Desarrollo Local” que detallamos a continuación.

El Programa de Desarrollo Institucional

Tras el trabajo de reconversión empresarial emprendido en los años 94-95, COFAC va a iniciar en el 96 su Programa de Desarrollo Institucional (PDI) que se encomienda a Adolfo Weiss, Gerente Institucional –un año después Subgerente General de Asuntos Cooperativos– y al Departamento de Educación bajo su mando. El PDI parte de la necesidad de profundizar el desarrollo institucional de COFAC y busca dotarlo de una estructura y de un conjunto de “reglas de juego” adecuadas a su identidad, un amplio proceso de análisis y discusión colectivos que permita ir definiendo las orientaciones fundamentales que deberán pautar los cambios estructurales y funcionales que los nuevos tiempo vienen requiriendo.

En el mes de mayo se aprueba un programa previo que consistirá, durante ese año, en una serie de consultas a dirigentes de filiales, integrantes del Consejo Directivo, Mesa Ejecutiva y funcionarios. Se estructura en cinco pasos: 1) Revisión y comprensión de la Misión de COFAC, 2) Diagnóstico externo, 3) Diagnóstico externo, 4) Diagnóstico de la situación institucional, 5) Propuesta de Plan de Desarrollo Institucional. Estos pasos se realizan puntualmente iniciándose en 1997 el Plan, consistente en una labor minuciosa y prolongada con dirigentes y gerentes de cuatro filiales piloto: Cardona, Colón, Florida y Tacuarembó. Se parte de una mejor comprensión del rol estratégico del dirigente de filial, tratando de ir definiendo los roles y facultades así como la responsabilidad en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la Cooperativa, realizándose posteriormente reuniones de esos elencos locales con el Consejo Directivo, la Mesa y los Gerentes centrales.

En 1998 se realiza una labor similar con otras cuatro filiales (Rivera, Durazno, Colonia Valdense y Belvedere), al tiempo que se continúa con el trabajo de reflexión con las cuatro anteriores, los órganos de dirección y los Gerentes Centrales. En el 99 se aborda el trabajo con las 16 filiales restantes, revisando con ellas, y después de forma pormenorizada con la Mesa Ejecutiva y los Gerentes Centrales, el trabajo realizado hasta ese momento. Se buscan también aportes significativos de otros movimientos como el Banco Cooperativo argentino CREDICOOP, que es visitado por un grupo de dirigentes y gerentes de COFAC y el movimiento canadiense de las Cajas Desjardins, que es analizado en su organización por otro grupo de dirigentes y gerentes con el apoyo técnico de ese movimiento Claude Miville. Dicho técnico realiza también un aporte personal, así como otros técnicos uruguayos, expertos en organización cooperativa y buenos conocedores de las virtudes y de los defectos de COFAC: el Dr. José Arocena y la Asistente Social Cecilia Zaffaroni.

Así llega el año 2000 en el que, tras un ímprobo trabajo de recopilación y síntesis del Departamento de Educación, apoyado y dirigido por Adolfo Weiss (Subgerente General de Asuntos Cooperativos), se prepara y se realiza un Congreso con toda la plana dirigencial (Consejo, Mesa Ejecutiva, Comisión Fiscal Nacional, representantes de cada filial) y funcionaria (Gerencias locales y centrales), en el que se revisa y define el documento resumen cuya instrumentación se irá concretando en los años posteriores con un trabajo de los técnicos del Departamento de Educación en las mismas filiales.

El Desarrollo Local

Es un tema que se inicia en COFAC a partir de unas conferencias organizadas por el CLAEH (Centro Latinoamericano de Economía Humana) al que asisten Ramón Aspirot (Presidente de CEFIC y miembro de la Mesa Ejecutiva) y Martín Gortázar (Encargado del Departamento de Educación), invitados por el que fue su compañero en el CEFIC Central As. Soc. Javier Marsiglia. Allí conocen al Dr. José Arocena y al Arq. Federico Bervejillo, quienes con Javier están promoviendo desde el CLAEH la idea del desarrollo local en Uruguay. El tema les resulta apasionante, viendo en él un camino que a COFAC y sus dirigentes les puede servir de cauce en su compromiso social con el medio.

Poco después asiste a un curso, dirigido por el citado trío en la Universidad Católica, el Mtro. Gervasio Martínez, contratado en el Departamento de Educación de COFAC. Se organiza en Florida, con el apoyo de su CAF y del CEFIC, el primer cursillo sobre desarrollo local realizado en COFAC.

En mayo de 1994, bajo la presidencia del Esc. José Ariel Díaz, se aprovecha una reunión de dirigentes en el balneario Solís para que el Dr. José Arocena dicte una conferencia sobre el tema seguida de un trabajo por grupos y una puesta en común. Como complemento se organizan en 1995 cinco seminarios regionales para dirigentes y gerentes de las filiales. Finalmente se decide realizar una experiencia piloto en el Departamento de Colonia, con sus tres filiales propias (Colonia Valdense, Tarariras y Nueva Palmira) y una cuarta que comparte con Soriano (Cardona-Florencio Sánchez). Este plan se extiende durante los años 96 y 97, con el apoyo técnico del CLAEH y la colaboración del CCU y del Departamento de Extensión de la Universidad de la República, que ha puesto en marcha un sector cooperativo. La experiencia da lugar a la iniciación inmediata de algunos proyectos comunitarios, como la recolección separada de residuos con la asociación local DEMAVAL (Defensa del Medio Ambiente Valdense).

En el 98, con el apoyo de la Cooperación española, continúan las actividades empresariales y ambientales, para dar paso en 1999 al Programa PROA que pone en marcha importantes cursos para las PYME en Colonia Valdense, Tarariras y Cardona y otras dos poblaciones del departamento. Se concreta una importante colaboración del programa con los analistas de crédito de las filiales de COFAC, así como varios talleres de desarrollo local.

Pero la experiencia trasciende Colonia y ya en el 97 se inicia en Sarandí del Yí. Tras la experiencia de Colonia –quizás el Departamento mejor preparado para un trabajo de este tipo– se elige ahora una población del centro del país, quizás una de las zonas menos preparadas para el mismo. Se forma un grupo representativo de las instituciones locales que trabaja en el 98 en tres direcciones: *rural*, con pequeños productores ganaderos; *urbano*, con un trabajo de mejora de la infraestructura y; *turístico* con un circuito agroturístico en el Departamento.

También en el 98 se realiza en Salto un trabajo con el IPRU (Instituto de Promoción del Uruguay) y reuniones de formación sobre Desarrollo Local, a cargo del CLAEH, con dirigentes de las Filiales de Salto y Young, invitando también a los de CACDU (Paysandú). En el 99 y 2000 inician actividades de desarrollo local las filiales del centro del país y, junto a Sarandí del Yí, se ponen en macha grupos en Durazno, Paso de los Toros, Trinidad y Sarandí Grande. También dos filiales de Montevideo, Colón y Belvedere, comienzan una labor en los pueblos rurales más occidentales del departamento, colaborando con el plan que promueve la Intendencia Municipal de Montevideo.

Vocación integradora, proyección nacional e internacional

La vocación integradora se manifiesta en COFAC tanto en su presencia nacional como internacional. En el país integró personas en cada cooperativa, integró cooperativas en COFAC, lideró la creación y el desarrollo del Espacio Financiero Cooperativo, colaboró en integrar federaciones en CUDECOOP y poner al servicio del cooperativismo uruguayo instituciones como CABAL, SURCO, FOGAR, ANDARES, Integración, CACIF. En el plano internacional estuvo presente para impulsar y después presidir y recibir en Montevideo -con CUDECOOP como anfitrión– a las cooperativas de toda América afiliadas a la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), y sigue colaborando para fortalecer el bloque cooperativo en el MERCOSUR. Nadie puede predecir las “sorpresas” que el Consejo Directivo y la Asamblea Nacional de Delegados de COFAC podrán experimentar al recibir futuras propuestas integradoras presentadas por Miguel Cardozo o por sus sucesores en la presidencia de la institución, para contribuir con fondos y con personas, una vez más, a que el cooperativismo crezca, se fortifique y se expanda.

Ya hemos reseñado, a lo largo de los capítulos anteriores, lo que podemos considerar como los arranques de la labor de COFAC en el plano nacional e internacional. En el plano nacional quizás la primera experiencia relevante fue la reunión que COFAC organizó el 25 de agosto de 1984 en su sede de Paysandú con varias instituciones cooperativas de esa zona del país, que dio lugar a la reunión en Montevideo con los candidatos a la Presidencia de la República y a la creación de la Mesa Nacional Intercooperativa (MNI), germen de la actual CUDECOOP. En el plano internacional cabe recordar el viaje que realizaron el 1988 Miguel Cardozo, Presidente de la cooperativa en ese momento, con el entonces Gerente General Rafael Rius, primero a Suecia al Congreso de la ACI y después a otros países del centro de Europa , que sentó las bases de un relacionamiento que llevaría a COFAC y a sus dirigentes a entrar en la escena del cooperativismo internacional al tiempo que encontraba un apoyo incondicional de instituciones financiadoras del desarrollo del mundo.

Ya fueron narrados los primero cautelosos pero firmes pasos que dio la MNI bajo la Presidencia de Miguel Cardozo. Pasos que se fueron afianzando, con el apoyo del Centro Cooperativista Sueco (SCC), desde 1984 hasta 1996, fecha en que toma el relevo el Esc. Danilo Gutiérrez (de nuevo un hombre de COFAC), hasta llegar a la actualidad. Miguel será nombrado Presidente de Honor y representante de CUDECOOP en la ACI. En 1993 se realiza la EXPOCOOP 93, dirigida por Santiago Caamaño, otro dirigente de COFAC. Este evento convierte a Montevideo, por unos días, en la capital mundial del cooperativismo, al realizarse el Congreso de la Organización de Cooperativas de América y la primera reunión en el continente americano del Comité Ejecutivo Mundial de la ACI. Más tarde CUDECOOP también formará parte del Grupo Técnico de Enlace en el MERCOSUR y en el Foro Consultivo Económico y Social del mismo.

En 1996 COFAC contribuye a ponen marcha CACIF, Cámara de Cooperativas de Intermediación Financiera, que preside Miguel Cardozo. Y en 1997 lidera la creación del Espacio Financiero Cooperativo que intente, mediante la unión de esfuerzos en tecnología y capacitación, fortalecer las cooperativas de intermediación financiera y hacerlas marchar al unísono. A partir de esa labor en el año 2000, CACDU se reincorpora y FUCAC coordina su trabajo con COFAC.

Aquel viaje de Cardozo y Rius buscaba y encontró una relación estrecha entre el SCC y CUDECOOP. También puso a COFAC, en el Congreso de la ACI, en contacto con las organizaciones cooperativas del mundo, algunas de las cuales (Crédit Agricole, Rabobank) visitaron Cardozo y Rius en las semanas posteriores junto con ICCO, FAO, SOCED, etc. En el año 89 COFAC asiste al Congreso de la ACI en Nueva Delhi y en e l91 se hace socia de esta entidad y también de OCA. En 1992 Miguel Cardozo y José Ariel Díaz -nuevo Presidente de COFAC – asisten al Congreso de la ACI en Tokio y a la reunión de la AIBC (Asociación Internacional de Bancos Cooperativos) y del Comité Regional Bancario del Cono Sur. Allí su presidente, el argentino Jacobo Laks, lanza la candidatura de Miguel Cardozo para la Directiva de la AIBC. Dicha Directiva se reúne en Praga en el 94 y acuden Cardozo y Díaz, que establecen una relación estrecha con dos organizaciones profundamente cooperativas: Crédit Mutuel en Francia y el Movimiento de Cajas Desjardins en el Canadá. Ambas van a apoyar, como ya se ha reseñado, la reconversión empresarial de COFAC, aunque, con el tiempo, debido a una mayor cercanía continental y a su DID (Desarrollo Internacional Desjardins) es con ésta con la que COFAC va a mantener una relación más prolongada.

Es también a fines del 94 que acude una nutrida delegación de COFAC a la Primera Asamblea Regional de las Américas, en Sao Paulo, al organizarse la ACI por regiones y establecer vicepresidencias por continentes. En marzo del 95 el Consejo Consultivo de las Américas se reúne en Costa Rica y en diciembre, en Miami, tiene lugar la Conferencia de la ACI sobre “Alianzas estratégicas”. Simultáneamente funcionan también el Consejo de Administración de OCA, el Consejo Consultivo de las Américas y la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos, presidida por Claude Beland, presidente de Desjardins. Asisten Miguel Cardozo y Daniel Cal, integrante de la Mesa Ejecutiva de COFAC, que aprovechan para reunirse con el presidente del DID, Ghislain Paradis y los delegados de Desjardins, entre los que se encuentra nuestro amigo Claude Miville.

La Asociación Internacional de Bancos Cooperativos, ya con la integración de Miguel Cardozo, se reúne en mayo en Québec y en setiembre en Manchester, coincidiendo con el Congreso de la ACI en su centésimo Aniversario, al que acuden Cardozo y Díaz. En octubre Cardozo acude al 25° Aniversario, del DID y a fines de año se concretan los acuerdos con Desjardins (Recursos Humanos y Tecnología Informática) y con el Crédit Mutual (Marketing y Banca Persona).

En 1996 se realiza en San José de Costa Rica la 2ª Asamblea Continental de las Américas y la Conferencia Regional sobre “Estrategia cooperativa en la globalización” y se lanza el Plan para el periodo 1996-2000, todo con la presencia de Cardozo y Cal. Allí Cardozo es promovido a Vicepresidente de la ACI de la Américas. En octubre acude –junto a Ariel Díaz– a la reunión de la AIBC y es elegido Presidente del Comité Regional Bancario en el que participan Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. En los meses de mayo y noviembre se cumples dos actividades de ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo), de la que COFAC forma parte: realiza su XXI Asamblea Ordinaria en Asunción del Paraguay y promueve en Montevideo el Tercer Encuentro de Instituciones de Desarrollo del Mercosur. En ambas representa a COFAC su Gerente Institucional Adolfo Weiss.

En 1997, tras la reunión de la AIBC de octubre en París con el tema “Fondo de Desarrollo Cooperativo”, Miguel Cardozo es promovido a Presidente de la ACI de las Américas y Vicepresidente de la ACI. Esto se confirmará en la Asamblea que se realiza en Montevideo en diciembre del 98 con la presencia de 650 delegados. Para la organización de esta Asamblea viene previamente a Montevideo, en el mes de julio, Bruce Thordarson, Director Ejecutivo de la ACI, que se hace presente en la Asamblea anual de Delegados de COFAC. En el año 99, COFAC asiste en Québec al Congreso de la ACI, con reunión de la AIBC y en noviembre a la Conferencia Iberoamericana de Integración Cooperativa en Madrid.

En el 2000 acude en setiembre al Congreso de las Cooperativas del Caribe y Centroamérica y se hace presente, con una fuerte delegación, en el Foro Continental y Mundial “RIO 2000”, en el que participan 400 delegados extracontinentales, 600 de las Américas y 2100 brasileños sumando un total de 73 países. Tienen lugar además del Congreso Nacional de Cooperativas de Brasil, la Conferencia Continental, el Consejo Consultivo y la Asamblea Continental de la ACI de las Américas, que agrupa 82 organizaciones con más de 170 millones de socios. Finalmente se realizó el Foro Mundial con conferencias magistrales y el documento “Carta de Río” dirigido al Secretario General de las Naciones Unidas. La Delegación de COFAC integraba, además de la presencia de su Asesor Institucional, Miguel Cardozo, a su Presidente Jorge Cartagena, su Vicepresidente José Ariel Díaz, su Gerente General Gustavo Marton, Danilo Gutiérrez, Presidente de CUDECOOP, Alberto Becoña, Daniel Avondet, Leonardo Brun, Gustavo Cardozo, Carlos Figueroa, Adolfo Moraes y Ricardo Nessi. En diciembre de 2000 esta nutrida delegación brinda a sus compañeros sus impresiones de estos eventos. Miguel brinda un completo informe y anuncia para el 2001 la Asamblea Mundial –que se realizará en octubre en Seul– con elección de autoridades -y la Conferencia de las Américas, que se realizará en noviembre en Cartagena de Indias.

Entretanto, en julio del 2000, habían sido elegidas las nuevas autoridades de la Cooperativa, que serán quienes, junto a la plana gerencial central, deban enfrentar la gran crisis que se avecina en el país con profundas y graves consecuencias para su sistema financiero.

El apoyo de Desjardins

Una nota aparte merece la relación de COFAC con Desjardins. El movimiento Desjardins tiene más de 100 años de actividad financiera en Canadá. Cuenta con casi 1500 cajas de ahorro y crédito, organizadas en 14 federaciones y una confederación. Tiene casi 5 millones y medio de socios, 18 mil dirigentes, cerca de 45 mil empleados; activos por más de 80 mil millones de dólares canadienses, 61 mil millones de créditos y 62 mil millones de depósitos. Cuenta además con todo un grupo de instituciones complementarias.

A pesar de su obvia diferencia de tamaño Desjardins tiene una gran afinidad con COFAC por su carácter eminentemente cooperativo y su vocación de servicio a la comunidad. Desde los primeros contactos en 1994, con la visita de Miguel Cardozo y Ariel Díaz a Québec hubo un gran entendimiento entre dirigentes y ya en octubre de 1995 DID (Desarrollo Internacional Desjardins) envía una primera misión, presidida por Claude Miville, para estudiar COFAC, el Uruguay y su sistema financiero. Una segunda misión viene en marzo del 96 y en abril DID aprueba un programa de colaboración, considerando a COFAC como socio privilegiado en la región. Se comienza con su apoyo en dos áreas: Recursos Humanos y Tecnología informática. En junio de 1996 vuelven a Québec Cardozo y Díaz y firman un Convenio de Asistencia Técnica de cinco años de duración.

En octubre cuatro gerentes de COFAC –Gustavo Marton, Mario de Oliveira, Ricardo Chiesa y Carina Narbondo– realizan una pasantía en Desjardins. En agosto del 97 viene a Montevideo otra misión de DID por el apoyo institucional a los dirigentes de COFAC: Marc Jean, Vicepresidente de la Federación de Québec e integrante del Consejo de Administración de la Confederación, e Yvan Laurin, Director de Desarrollo Cooperativo de la Confederación. En octubre vienen por dos años dos técnicos: Michel Hamelin, en administración estratégica y Pierre Cadieux, en tecnología informática, que se integran profundamente en COFAC. Al término de su labor ambos son despedidos con grandes muestras de simpatía y agradecimiento por parte de todos. Varias misiones llegan en el 98 apoyando el análisis de créditos, Marketing y MYPEs.

El Equipo Mujer

El Equipo Mujer nace a fines de los 80, en el seno del Comité de Educación, por iniciativa de Teresa Varela apoyada por el Secretario de Educación y por todo el Comité. Lo integran en su origen la propia Teresa, Serrana Rubini, Ana Lía González, y la Secretaria del Departamento de Educación, Elena Echavarría. Más tarde entrarán Teresa Palaveccino, Alba Aguilar y Mariela Hernández, entre otras. Se proponen apoyar la presencia de la mujer en todos los planos de la organización de COFAC, tanto dirigencial como funcionarial, y promover a las mujeres todos los planos de la sociedad para que, tanto en COFAC como en ella, tenga las mismas oportunidades que los hombres.

El Equipo Mujer colabora en CUDECOOP y Teresa Varela ocupa allí la presidencia, acudiendo a numerosos encuentros americanos y mundiales. Poco a poco se va descubriendo que el problema debe pasar a plantearse como Equipo de Género, integrándose con mujeres y con hombres, y tras ello camina COFAC, quizá no con un ritmo tan rápido como deseado.

COFAC en el nuevo siglo

El nuevo siglo viene con malos presagios. En el 2001 el Producto Bruto Interno cae un 2%, siguiendo la misma tendencia por tercer año consecutivo (2,8 y 1,3% en 1999 y 2000). La crisis argentina se va profundizando y ese shock adverso del entorno se agrava por la vuelta de la aftosa a nuestro campo.

A pesar de ello COFAC, siguiendo siempre su Plan Estratégico, logra crecer en volumen de actividad y por la fusión con otras organizaciones del Espacio Financiero Cooperativo (EFC) en su gran esfuerzo de integración. Los resultados del 2001 muestran un importante aumento de actividad. En diciembre la Asamblea General de Delegados de COFAC aprueba la fusión con CACDU tras quince años de mutua colaboración y el proceso del EFC. Era, más que una fusión, un reencuentro, una especie de vuelta del hijo pródigo que bien merecía un banquete, una alegría desbordante al poder devuelta decidir juntos, caminar unidos al servicio de todo el país. Supone además para COFAC un activo de 25 millones de dólares, un pasivo de 20, un patrimonio de 4 y un aumento del 8% en el volumen de actividad con tres nuevos locales.

En la misma Asamblea se aprueba el convenio de complementación con FUCAC, que supone para ella un compromiso de seguir una línea de acción conjunta, traspasar a COFAC la banca minorista y especializarse en la atención a las cooperativas cerradas y al apoyo a los pequeños y medianos empresarios. Aquí también se produce una gran coincidencia: las dos primeras federaciones de ahorro y crédito, nacidas en un pequeño lapso de tiempo en el año 1972 (abril a junio) y provenientes de dos orientaciones distintas, dejan de lado todo su pasado de enfrentamiento e incomprensión mutuas y, mediante el proceso del EFC, comienzan a trabajar unidas. Para COFAC supone cuatro nuevos locales en Montevideo, la transferencia del 70% de la actividad (activos y pasivos) y alrededor de 15.000 nuevos socios.

Los proyectos que se ponen en marcha en el 2001 abordan el Plan Rector, que busca rediseñar los procesos centrales y los de las sucursales para después crear el software que les dé el soporte necesario. Supone una inversión de 5 millones de dólares en los tres años y empezaría a ponerse en marcha, con 12 módulos, en marzo del 2002. El proyecto “Atención al socio” pretende llegar con el nuevo modelo a las 50 casas que se piensa va a tener COFAC en el período y el de “Calidad de los Activos” quiere perfeccionar las herramientas para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos, a pesar de haber obtenido, por tercer año consecutivo, la calificación crediticia de “Investment Grade” y de ocupar como empresa bancaria del 6° lugar en el índice de solvencia.

El de “Soporte Administrativo” busca mejorar los procesos de apoyo a las sucursales y, por último, el de “Servicios Comisionables” trata de realizar los cambios necesarios para permitir la transición en forma adecuada desde el tradicional negocio de intermediación financiera a una composición de los ingresos en la que vaya teniendo cada vez mayor importancia el cobro de comisiones por servicios.

Los resultados del año son alentadores, empezando por el más importante: *la satisfacción de socio*: un 8,7 (sobre 10) es el nivel de satisfacción entre los socios no empresariales que en un 95% recomendarían los servicios de COFAC a sus amistades y en un 57% ya lo habían hecho. Entre los empresariales un 54% en Montevideo y un 75% en el Interior de la República harían la citada recomendación. Se ha implementado un número telefónico especial para que los socios puedan comunicar sus observaciones, reclamaciones y quejas. En *Banca Persona* el saldo de colocación de créditos amortizables al segmento “Familia” aumenta un 13% y el de los financiados por tarjeta de crédito un 8%; la facturación por tarjetas VISA aumenta un 30% y la de CABAL un 40%. La “Cuenta Familia” creció un 60%. En *Banca Empresa* la colocación creció un 15%. La Corporación Nacional para el Desarrollo aportó 1 millón de dólares como préstamos subordinado para MYPEs. MEVIR, con la Unión Europea, realiza, a través de COFAC, la administración financiera y las consultas sobre créditos de los productores rurales. El fondo rotatorio Credimat del Ministerio de Vivienda tiene a COFAC como ejecutor e intermediario para mejorar habitacionales. Por segundo año consecutivo operó en *Negocios con el Exterior*, que creció un 40% por virtud del aumento del número de corresponsales de COFAC en el mundo. Los *Canales complementarios*, que para el año 2006 se supone realizaran el 50% de las operaciones, crecieron un 78% en el uso de las áreas automatizadas, un 60% en el servicio telefónico y un 58% en la Banca por Internet. En este año 2001 COFAC superó a todas las demás instituciones en cantidad de cajeros automáticos propios.

Desde el ángulo institucional el Plan del 91 profundizó la discusión sobre los aspectos éticos en el accionar cotidiano de la empresa. Los representantes de la empresa y los funcionarios. Estas acciones culminaron con la elaboración de un documento deontológico para su próxima aprobación. Las acciones estratégicas orientadas desde el área educativa se centraron en seis áreas de trabajo: 1. Capacitación y apoyo a órganos locales y nacionales. 2. Avances en el Programa de Desarrollo Institucional. 3. Estímulo a la pertenencia institucional de funcionarios. 4. Apoyo a otras instancias de COFAC (por ejemplo planificación). 5. Apoyo a la integración del movimiento cooperativo con instancias de capacitación para integrantes de CACIF y con el apoyo logístico a eventos de la ACI. 6. Apoyo al fortalecimiento y articulación de actores locales en Trinidad, Sarandí Grande, Durazno y Montevideo.

…

Una vez realizado el Congreso del Plan de Desarrollo Institucional y tras un trabajo prolongado y minucioso del Consejo Directivo para pulir la propuesta que se eleva a la Asamblea General de Delegados los días 21 y 22 de abril del año 2001, se concreta una nueva reforma de estatutos. Esta vez le toca el turno a 28 artículos, divididos en tres bloques temáticos: reformas formales, reformas varias y reformas electorales.

Las primeras cambian la redacción del artículo 2 (el domicilio legal pasa de Paysandú a Trinidad), 7 (actividades de la Casa Central), 12 (opción del socio por Filial), 17 (derechos de los socios), 28 (ejercicio social), 32 (denominación de la Comisión de Educación), 39 (facultades de consejeros en Asamblea, 44 (supresión de la sesión especial anual del CD), 56 (reemplazo de integrantes de la Mesa Ejecutiva), 64 y 65 (integración, designación y funciones de la Comisión de Asuntos Cooperativos y Educación), 71 (registros), 73 (obligaciones de prestatarios), 80, 81, 82 (sobre proclamación de candidatos).

Las segundas comprenden los artículos 10 (reversión a Filial de recursos captados por ella), 13 (elección de Delegados de nuevas casas), 15 (solicitud de ingreso del socio), 16 (deberes y obligaciones del socio), 20 (aceptación de renuncia del socio), 22 (sanciones al socio), 40 (exposición en locales de resoluciones de la Asamblea General), 49 (competencias del Consejo Directivo).

Las terceras introducen modificaciones en torno a condiciones duración y reelección de candidatos en los artículos 17 (condiciones de elegibilidad), 36, 57, 62 y 63 (cambios en duración de periodos de gobierno), 46 (CAF de Filial), 51 (condiciones para acceder a cargos en Mesa Ejecutiva), 58 (Presidente de CAF); 64 (número de integrantes de CEFIC), 74 (ajuste plazos elecciones), 76 (incompatibilidad de cargos).

2002: la confianza en medio de la crisis

Y pasemos al año 2002, año de la catástrofe argentina y, por repercusión lógica de su involucramiento financiero, año del desmoronamiento uruguayo. La producción del país cae ya en setiembre un 9,4%, la tasa de desempleo es del 19% (llega casi al 24% si contamos las 71 mil personas que abandonaron la búsqueda de trabajo por emigración o por “resignación”); el ingreso recibido por la clase trabajadora se reduce un 25% y entre en crisis el modelo prefigurado como eje central del sistema bancario: “la plaza financiera”. En 90 días se fueron del país *siete mil millones de dólares*, con especial énfasis en los bancos privados. “La plaza financiera” se quebró causando, junto con los déficits fiscales de los últimos años, un aumento de la deuda externa que llega a casi un año de su producto. El servicio de la misma insumiría más de un año de nuestra exportación, convirtiéndola en impagable para el país.[5]

[5]Los datos son del economista Daniel Olesker, profesor de la Universidad de la República, publicados en Bitácora, suplemento del diario “La República”, del día 18/12 del 2002.

Por diversas causas –apoyo estatal a bancos comprometidos, fraudes y corruptelas, etc. - que se suman al “efecto porteño”, se produce una profunda crisis de confianza con el retiro impresionante de depósitos, empezando por los argentinos y seguido por los uruguayos, que está en camino de vaciar los bancos y hace que el Gobierno decrete un *feriado bancario* de una semana. A su término quedan intervenidos cuatro bancos (Caja Obrera, Montevideo, Comercial y Crédito) y sujetos a medidas de “corralito” los depósitos en los dos bancos estatales (República e Hipotecario). Cinco meses más tarde siguen sin reabrirse los Bancos cerrados y se anuncia que el de Crédito lo hará a comienzos de 2003 y los otros tres, al aprobar el Parlamento la ley correspondiente, se unirán en un “megabanco” que dejará cientos de bancarios en la calle.

Durante esa semana de feria bancaria se organiza el *“COFAC responde”*. A través del teléfono 0800-2300, junto a sus operadores habituales, se estableció una presencia ininterrumpida de los gerentes y dirigentes locales y de funcionarios de la Administración Central, en particular de la Gerencia de Canales, respondiendo a toda clase de preguntas de un pueblo desorientado y confuso. Hubo 3 mil llamados el domingo y siguió con el mismo ritmo toda la semana.

Fruto de la confianza de una gran mayoría de sus socios como de esa presencia telefónica, COFAC operó esos días con sus tarjetas (32 mil acreditaciones por más de 130 millones de pesos en 75 cajeros y 82 mil transacciones en tarjetas de débito por más de medio millón de dólares y 130 millones de pesos). Recibió más de 500 nuevos depósitos por casi 2 millones y medio de pesos. Esa semana trágica para los bancos resultó ser para COFAC un reconocimiento expreso del apoyo popular.

Así lo muestra también el informe de una consultora de plazo sobre “El púbico bancarizado: comportamiento y percepciones después de la crisis”, de fin de agosto de 2002. Este informe dice que las cooperativas tuvieron una evolución positiva en el periodo 1999-2000 y en particular COFAC, asociada a crecimiento, dinámica, pujanza y eficiencia. Aparece como la más fuerte y distinguible entre las cooperativas y más vinculada el Interior que a la capital. Las intenciones sobre dónde colocarían hoy su dinero ponían a COFAC entre los primeros lugares de seguridad, su característica cooperativa y su gran tamaño, frente al respaldo de los otros bancos en el Estado o en sus casas matrices en el extranjero. COFAC era, para ellos, la primera en publicidad, por encima del Banco República. Sus socios, en comparación con otras ofertas del mercado, la apreciaban *más* en un 74% de las familias y un 35% de las empresas, e *igual* otro 14% de las familias (88% en total) y un 60% de las empresas (95% en total).

Un dato revelador: durante la crisis los bancos estatales perdieron un 46% de sus depósitos, los privados un 45% y COFAC un 19%. Tras el feriado aumentó sus depósitos en 6 millones de dólares.

Capeando el temporal

Para el año 2002, COFAC, con moderado optimismo, había previsto un escenario lleno de dificultades pero que le permitiría seguir creciendo un 13% en la actividad, mantener controlado el riesgo crediticio, tipo de cambio y descalce, incrementar la productividad económica y rentabilizar las inversiones realizadas y la red de distribución, mientras fortalecía el funcionamiento institucional y organizacional. Un plan que, en las circunstancias concretas que amenazaban al país, se iniciaba con una ilusión llena de fe, pero que la dura realidad de la crisis se encargó de echar por tierra.

En sustitución del mismo se pone en marcha un Plan de Coyuntura, priorizando la liquidez y controlando las disponibilidades, estableciendo políticas de retención de depósitos y de captación de nuevos fondos, aumentando la dedicación al seguimiento y control de la cartera, un mayor control del gasto, continuación del desarrollo de la banca transaccional y de las políticas restrictivas en materia de créditos. De esa forma se van logrando resultados importantes. En *Banca Familia* se obtiene un crecimiento de un 34% en cuentas de acreditación de haberes y de un 48% en la venta de Cuenta Familia, materializándose en un marcado incremento de las tarjetas de débito emitidas por COFAC. También se mantuvieron líneas de crédito abiertas en momentos en que eran casi inexistentes, mereciendo especial mención el plan de obras vecinales, en colaboración con el Ministerio de Economía y las Intendencias Municipales de todo el país. Hubo además que incrementar la prevención de la morosidad con una serie de medidas en un contexto altamente recesivo con devaluación cercana al 90%.

La prioridad en *Banca Empresa* fue la de mantener abiertas las líneas de crédito dentro de márgenes razonables de rentabilidad y seguridad, suscribiéndose convenios con organismos multilaterales, obteniendo líneas de fondeo orientadas sobre todo a las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan casi un 90% de las unidades económicas. Llega así un nuevo crédito de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) que, sumado al anterior, alcanza los dos millones de dólares. Hubo también liquidez y garantías para productores con dificultades de acceso al crédito a través del Programa Ponappa-Fida y un nuevo convenio con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

El Departamento de *Negocios con el Exterior* logró un crecimiento del 50% en su nivel de actividad sobre el año 2001, a pesar de producirse en 2002 una contracción de importaciones y exportaciones del 28 y 11% respectivamente. COFAC continuó con su línea de *Banca Directa* siendo la primera en ofrecer banca por Internet, banca telefónica los 7 días de la semana y mantener el mayor número de cajeros automáticos propios.

En su vertiente institucional, COFAC inicia un programa de dos años orientado a la mejora del modelo de gobierno institucional, motivado por el crecimiento en cantidad de socios y por la adquisición de otras instituciones, previéndose asesoramiento externo en las tres etapas de relevamiento, validación e implementación.

Continuó también el proyecto ARCO que dotará a COFAC de procesos operativos rediseñados y de una base tecnológica completamente nueva para los mismos. Comenzó a dar resultados durante el año, tanto en las sucursales como centralmente, poniendo en funcionamiento una nueva base de datos corporativa, implementando los módulos de Mesa de Dinero y Negocios con el Exterior, uniformizando el modelo de atención en Filiales, produciendo nuevas herramientas de seguimiento crediticio y aumentando la velocidad de conexión de las sucursales.

En relación al Grupo COFAC, *Cabal Uruguay* cuenta con el 5% del mercado nacional y con tarjetas aceptadas en miles de comercios de Argentina, Brasil, Paraguay, Chile y Cuba. COFAC es responsable por más del 60% de esas tarjetas y sus socios realizan el 62% de las compras con sello Cabal. En el 2002 el parque de tarjetas Red CABAL se incrementó en más de un 21%, representando las emitidas por COFAC el 64% del total. *Integración AFAP* fue, en el 2002, líder en rentabilidad y ofreció resultados positivos por tercer año consecutivo, aumentando su participación en el total de afiliados y en los fondos bajo administración. Se llevó adelante un proyecto con el sector lechero con una inversión global de 26 millones de dólares del fondo previsional, sentando bases para futuras inversiones en otros sectores productivos del país. *SURCO* mantuvo su protección, tanto a familias como a empresas, en momentos económicamente adversos, desarrolló un nuevo producto de Seguro Combinado de Hogar (robos e incendios) y concretó la adquisición y remodelación de su nueva sede central en una importante zona residencial y comercial. *FOGAR* no tuvo, por razones obvias, el dinamismo de periodos anteriores, pero garantizó los reperfilamientos y reestructuras de créditos, apoyando especialmente a las pequeñas empresas deudoras del país. Los ingresos por comisiones sobre garantías otorgadas decrecieron un 56% sobre los obtenidos en el 2001, aumentado, sin embargo, los ingresos totales un 18% por el aumento de los ingresos financieros. La cartera de garantías vigentes se distribuye así: agro 42%, industria 27%, comercio 5%, otros 26%.

Fruto de la crisis económica y financiera el sistema bancario en su conjunto perdió 1.850 millones de dólares. Dentro de ese contexto COFAC también sufrió una pérdida significativa, agravada por una inflación mayorista que fue del 65% en el 2002 frente a un 3,8% del 2001, explicando una tercera parte de la pérdida del ejercicio. Con un resultado financiero de 453 millones de pesos y de 173 millones por ingresos no financieros, se llega, por la morosidad, los gastos, los impuestos y el ajuste por inflación a una pérdida de 501 millones de pesos. Los diversos factores provenientes de la crisis – aumento de tasas pasivas para contrarrestar la ola de retiros, el fuerte aumento de la morosidad por la crisis económica, la devaluación en un 90% de la moneda local y la crisis económica, la devaluación en un 90% de la moneda local y la pérdida de valor de los títulos públicos -, incidieron fuertemente en los resultados del año 2002 y, con ello, en el patrimonio de la Cooperativa.

Dicho patrimonio se vio reducido en forma significativa, llevando a COFAC a presentar ante el Banco Central del Uruguay un plan de recomposición patrimonial para alcanzar los requerimientos vigentes. Aprobado al fin de enero 2003 tiene vigencia hasta finalizar el año. El plan contempla el cumplimiento de diversos objetivos tales como gestión del riesgo de crédito, administración de la liquidez, reducción de gastos e inversiones y aportes patrimoniales por un monto importante que se integraría por diversos medios, entre los que destacan la emisión de acciones cooperativas entre socios de COFAC, la constitución de Obligaciones Subordinadas y el incremento de Partes Sociales.

Entretanto el Ministerio de Economía Finanzas, en aplicación de la Ley 17.555 del 6/2/2003, designó a COFAC como agente financiero para canalizar un monto de 10 millones de dólares destinado a fomentar el empleo en los 19 departamentos del país mediante obras públicas municipales. Y el Banco Central, por otro lado, adjudicó a COFAC la universalidad de las cuotas partes del patrimonio de la Cooperativa CAYCU, culminando el llamado a ofertas oportunamente realizado. Se incorporan así 25 funcionarios y dos sucursales, una en Minas y otra en el barrio de la Unión de Montevideo. Dos signos que muestran la confianza que COFAC siguió mereciendo en medio de la crisis, incluso por parte de las autoridades nacionales.

Sin duda en 2002 el Uruguay atravesó el peor año de su historia económica moderna, con shocks adversos que se sucedieron unos a otros. En síntesis: la crisis política y económica de la Argentina y su efecto sobre la confianza de los depositantes, incrementada por la pérdida del grado inversor para las obligaciones del Estado uruguayo sobre endeudado, la ola de retiros de hasta un 40% de los depósitos, la caída del producto interno del 9,4%, el desempleo que se ubicó casi en el 20%, la emigración de hasta 70 mil uruguayos que abandonaron el país en el año, la suspensión de cinco instituciones financieras (cuatro de ellas de importante trayectoria, representando el 50% de la operatoria bancaria privada), la reprogramación a tres años de los depósitos a plazo fijo del Banco de la República.

El último trimestre del 20022 muestra una tendencia a la estabilidad con niveles controlados de tipo de cambio e inflación. Estabilidad que se mantendrá al año siguiente, con un crecimiento nulo pero sin seguir cayendo. Y empezando a mostrar, hacia fines de 2003, los primeros signos de recuperación.

Momentos duros, entonces. Pero buenos también para recordar una historia como esta. Porque ahora que la luz empieza a asomar al final del túnel los uruguayos saben que COFAC ha estado, una vez más, con la gente. En las buenas y en las malas, como siempre en estos cuarenta años.

Reflexiones finales:

LAS HUELLAS DEL FUTURO

Al culminar esta reseña histórica de COFAC, llena de defectos seguramente, aunque también de adhesión y cariño, quiero dejar, como resumen del pasado y proyección de futuro, unas sencillas reflexiones.

COFAC, en sus orígenes, tuvo una serie de características que le sirvieron de pauta para su actuación en el tiempo:

1. La elección consciente de un campo y de una tarea. COFAC, desde sus primeros brotes, eligió un campo de acción: el ahorro y el crédito de los sectores de pequeñas y medianas economías, y sobre todo de los que poblaban el interior de la República, eternos postergados del sistema financiero vigente. Pero su intención, el objeto social de su empresa, no fue nunca, como en los bancos sociedad anónimas, buscar un negocio que, a través de la prestación de servicios financieros, diera buenos dividendos a sus propietarios accionistas, sino la de montar una empresa sólida y rentable al servicio del bienestar, actual y futuro, de todos los que quisieran sumarse al emprendimiento, dando respuesta a las **necesidades financieras reales** de esos sectores manteniendo simultáneamente su compromiso con el resto de la comunidad.

2. Un emprendimiento solidario y comunitario. COFAC montó este emprendimiento como cooperativa, no como un servicio de unos pocos iluminados ponían en marcha para beneficio de los demás, sino como una tarea solidaria en la que todos se involucraran en comunidad, dándole una base económica sólida en base a cotizar y poner al día anualmente sus partes sociales, eligiendo representantes que, en su nombre, la administraran y reservándose el derecho de seleccionarlos, controlarlos y acompañarles en sus decisiones fundamentales. Y la finalidad del emprendimiento no era otra que la de administrar, en nombre del pueblo y con el pueblo, los mismos bienes que el pueblo iba acumulando para su propio desarrollo, el de sus habitantes, de sus familias, de sus empresas y de su zona.

3. Un equipo de personas al servicio de la zona. El grupo promotor, el que en nombre de los demás tomó en sus manos la tarea de conducción, con aquellos colaboradores rentados que fueron eligiendo, fue casi siempre en los orígenes de las cooperativas de COFAC, un equipo bien conformado, por sus distintas procedencias laborales, territoriales, religiosas y políticas, de personas que tenían un denominador común: su presencia activa en las instituciones, lo que equivale a decir, su preocupación militante por el bien de la zona. Esto llevaba indefectiblemente a convertir la cooperativa en un foco permanente de expansión y de crecimiento, de desarrollo, lo que era fácilmente captado por el resto de los socios y le daba un arraigo popular a prueba de defecciones – que vaya si le dio, tanto cuando los grandes bancos atacaron el sector minorista como en la reciente crisis del sistema financiero y del país entero.

Porque suponía también, sobre todo en el interior del país, que las **personas rentadas**, llamadas a colaborar, **se identificaban con el emprendimiento** y transmitían a su vez a los socios ese mismo dinamismo.

4. Una sola visión nacional. Unidos por ley como Federación, tuvieron el valor, y la convicción de montar un único emprendimiento para el país que les llevó a resignar una parte importante de su soberanía local para, primeramente unirse en una Cooperativa de 2° grado con manejo unitario de los fondos y, más tarde, terminar fusionándose en una sola Cooperativa Nacional.

Estas características se tradujeron en una organización dinámica y pujante, en perpetuo crecimiento, que fue pasando de un conjunto de cooperativas pequeñas a un emprendimiento nacional que trepó en el ranking bancario hasta ocupar un lugar de privilegio que llegó a molestar y a provocar las iras de las instituciones bancarias extranjeras. Pero ese crecimiento rápido, por momentos hasta explosivo, dejó sus huellas...

- **En sus socios**. A las pequeñas comunidades de socios conscientes de que su entrega y su unión les aseguraba los servicios financieros que precisaban, se sumó, poco a poco, casi sin sentirlo, una ingente cantidad de "clientes" que buscaban un servicio eficiente en una organización confiable y que preferían abstenerse de acudir a las Asambleas locales y de participar en el proceso eleccionario, aún valorando la posibilidad que la cooperativa les daba de intervención y control. No se perdían los elementos cooperativos esenciales – asambleas locales, elecciones, grupos dirigenciales con incidencia nacional – pero todo ello perdía el calor y la dinámica popular característica de los primeros tiempos de COFAC. Las Asambleas se fueron "despoblando" (perdieron al pueblo), las elecciones, realizadas en lugar y tiempo distintos a las asambleas, quedaban, salvo algunas excepciones, reducidas a un pequeño núcleo de incondicionales. Los socios, en su conjunto, ya no se sentían integrados en un emprendimiento común al servicio de su propio desarrollo, de sus familias y empresas y de su zona y país. Recordemos el estimulante y viejo slogan publicitario, quasi-fundacional, de COFAC: *"El ahorro de la zona (del Uruguay) al servicio del desarrollo de la zona (del Uruguay)"*.

- **En sus dirigentes y funcionarios**. La propuesta inicial, de buscar y encontrar los dirigentes entre los que actuaban en las instituciones locales, se fue difuminando en muchas filiales siendo sustituida por un llamado a la colaboración de conocidos y amigos de los dirigentes a la hora de implementar las listas para una nueva elección. Empezaron a valorarse, tanto en las poblaciones del interior como en Montevideo, los puestos de trabajo en las cooperativas, sobre todo cuando se logró entrar en el convenio bancario, y esto incrementó el número de funcionarios que cumplían con eficiencia su tarea laboral pero que, en bastantes casos, no aportaban una adhesión entusiasta al proyecto cooperativo que promovía COFAC.

Debido a la incorporación masiva de socios “clientes”, se hizo más difícil el contacto con ellos de los directivos y, en el momento de su inscripción, de los funcionarios, explicándoles, bien de forma personal o en reuniones por grupos, las características de la organización en la que entraban. Y así fueron disminuyendo en el conjunto tres cualidades esenciales del dirigente cooperativo: la representatividad, el contacto con los socios y su vinculación al medio que, a su vez, repercutían en el distanciamiento de los asociados.

- **En la vida de las filiales**. Tres grandes factores influyeron decididamente en la vida de las filiales. En primer lugar *la transformación de la Cooperativa de segundo grado en la Cooperativa Nacional*. Esto llevó el desconcierto a los dirigentes a quienes les costó ir dejando una tarea administradora, poniéndola, bajo su dirección y vigilancia, en manos de sus colaboradores funcionariales, encontrando, poco a poco, su lugar de estrategas respecto a su zona de influencia. En segundo lugar, *la reconversión empresarial de COFAC*. Con el cambio de estructura de la atención al socio y con la eficiencia operativa apoyada en la tecnología y la reingeniería, reforzaron el cambio del rol dirigencial y la vocación funcionarial de asesoramiento al socio del rol dirigencial y la vocación funcionarial de asesoramiento al socio para guiarle en el empleo de sus bienes de cara al desarrollo evitando la trampa, en la que algunos cayeron por influencia de un marketing entendiendo procedente de otro tipo de empresas, de “fidelizar” al socio empujándolo a utilizar el mayor número posible de servicios, sin considerar con suficiente cuidado cuáles son sus necesidades reales. Por último está influyendo de forma decisiva en la orientación de la filial *la planificación estratégica* que da pleno sentido a la misión de COFAC en el medio y proporciona a sus dirigentes un instrumento invalorable de realización personal en el servicio a la comunidad. Cada vez un número mayor de filiales ha encontrado es esa dirección, con proyectos concretos dirigidos a los productores, empresarios, comerciantes e instituciones sociales, una forma de ir interesando a los socios en la vida de COFAC, repoblando (volviendo el pueblo) las Asambleas locales y posibilitando una más numerosa intervención social en las elecciones.

Todo este panorama hace prever un futuro exitoso, no sólo económico sino integralmente cooperativo para COFAC, sobre todo ahora que se están reforzando determinadas tendencias que hacen a la vida de los socios, de los dirigentes y funcionarios y de la Filial.

Primera tendencia: *todo con los socios y para los socios. Nada sin ellos*, sin su conocimiento y su consentimiento cuando se cambia, con el voto de sus representantes electos, algo importante en la vida de la institución o en el destino de los bienes que sólo a ellos pertenecen. Los socios, dueños, inversores y únicos usuarios, son la razón de ser de la Cooperativa, esa empresa especial con características propias que podrían resumirse en ese famoso "*factor C*" (colaboración, cooperación, comunidad)[6] y debe marcar con su sello todos los demás factores de la empresa (la fuerza de trabajo, los medios de producción, la gestión, la tecnología y el capital), y entre ellos a los socios, parte esencial del sexto factor, la comunidad, que coloca a la Cooperativa en un rango de empresa totalmente distinto al de la Sociedad Anónima capitalista basada, como factor preponderante, en el capital.

No deben los socios vivir al margen del emprendimiento que COFAC lleva adelante en el país sino que tienen que ser parte importante dentro de él. Lógicamente, no podemos pretender que todos los socios lo hagan pero, a esta altura de su historia, COFAC debiera contar en cada filial con un grupo de incondicionales que, sumados a los dirigentes y funcionarios, y con su mismo sentido constructivo, acudan a la asamblea y elijan a sus representantes, porque participan en la planificación (sobre todo en los proyectos dirigidos al medio), y, a lo largo del año, en la realización del Plan de Filial. Para ello los socios deberían ser *convocados permanentemente a reuniones* con distintos motivos y finalidades:

- Reuniones por *operatoria*: créditos, plazo fijo, descuento de documentos, tarjeta de crédito o de débito, cuenta Familia, cuentas corrientes, fondos de garantía, negocios con el exterior, etc., bien sea para explicarles su mejor utilización de cara a su desarrollo, bien sea para conocer su opinión y, con su ayuda, tratar de mejorar el servicio;

- Reuniones por *afinidad laboral o social* – productores, comerciantes, pequeños empresarios, organizaciones sociales de todo tipo -, bien sea para darles a conocer nuestros servicios, para conocer sus opiniones y sugerencias, para buscar juntos algún camino común que pueda resultarles útil y dar pie para poner en marcha algún proyecto local o para proporcionarles capacitación adecuada a sus necesidades.

- Reuniones sobre *desarrollo local*, promovidas por COFAC o en las que nos hacemos presentes, bien sea para descubrir los problemas y situaciones que requirirían una atención de la comunidad de la zona, para trazarse planes para llevar a cabo acciones de conjunto o para buscar entre todos la financiación adecuada.

[6]Concepto que nos abrió Luis Razeto, cuando vino desde Chile (véase por ejemplo la revista Cooperacción N° 1, de marzo de 1998).

Así podremos ir conociéndoles mejor, descubrir las personas con auténtica vocación de servicio para invitarlas a integrar los equipos de los proyectos, y después a tareas dirigenciales, capacitándolos adecuadamente. Por otro lado, podremos mejorar nuestros servicios, contribuir mejor a dar una respuesta adecuada a sus necesidades, aspiraciones y expectativas. Y además, por si aquello fuera poco, serán otras tantas ocasiones para que conozcan COFAC, la filial, sus planes y proyectos, sus características empresariales cooperativas y representarán otras tantas oportunidades para interesarles en las asambleas y en las elecciones.

Segunda tendencia: de esa manera iremos dando forma a la "Comunidad de Filial" que incorpore al Plan anual, a las asambleas y elecciones, a un grupo seleccionado de socios colaboradores de los dirigentes y funcionarios, que se reúna con ellos en *momentos clave del año* tales como la preparación y lanzamiento del nuevo Plan de Filial (octubre-noviembre), jornada de confraternización (fin de año), fijación de un calendario de instancias de formación internas y abiertas a la zona (febrero-marzo), preparación y realización de la Asamblea local (abril-mayo), control de la marcha del Plan de Filial y de sus proyectos comerciales e institucionales, internos o dirigidos a la zona (junio y siguientes). Sería de destacar que algunas filiales, que ya han dado pasos en esa dirección, realizaran una experiencia piloto poniendo en marcha una incipiente comunidad que fuera desarrollándose en años sucesivos.

Una última tendencia se orienta hacia *los dirigentes que se merece COFAC*, aptos, comprometidos, representativos y con gran capacidad estratégica, con una sólida formación en desarrollo y planificación, en instrumentos de preparación y conducción de grupos y de reuniones masivas, buenos administradores de plata ajena, imbuidos profundamente de la ética y de la deontología propias de la actividad bancaria, y verdaderos asesores financieros de personas, empresas y poblaciones. Y para que sus decisiones tengan una probabilidad mayor de acierto, convendría encontrar un lugar institucional para que los funcionarios puedan aportar a su concreción todo el cúmulo de información que recogen en su trato diario con los socios.

Esta historia quiere ser un homenaje a ese buen puñado de dirigentes y funcionarios que dieron a COFAC mucho de su entusiasmo y de su tiempo, para desaparecer después, dejándonos añoranza y buenos recuerdos.

Nuestras filiales son hoy baluartes en la reconstrucción nacional. Los bancos fusionados y reabiertos se sostendrán en virtud de la intervención en su gestión de los usuarios, que, al integrar sus depósitos al capital del banco, además de contribuir a su consolidación, deberían dar a las asambleas de accionistas un control que antes no tenían y que ahora podrían impedir fugas y desfalcos. Nuestro modelo de gestión democrática de las finanzas se impone y demuestra que nuestra forma de enfocar las cosas es la más rentable para el país. Eliminemos, si aún perdura en la gente, ese complejo de admiración frente a la banca privada extranjera como sinónimo de eficiencia y sabiduría económico-financiera.

Debemos contribuir al futuro de un intermediación financiera nacional, realmente uruguaya, manteniéndonos en la vanguardia de todo lo que suponga participación, control democrático, proyección social, respeto por la persona humana y por su desarrollo integral en armonía con la naturaleza.

Martín Gortázar

Abril de 2004