

MATRIZ DE GESTION DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA (ECOSSOL)

Roles e instrumentos de gestión para el milenio en curso

ACLARACIONES PREVIAS

1.- Como todo esquema (modelo) es una simplificación de la realidad que resulta siempre mucho más compleja que lo aquí expuesto.

2.- En síntesis, he escogido algunos aspectos claves de la gestión empresarial de las Entidades de la Economía Social y Solidaria, y trato de comparar, entonces, las características prevalecientes hoy en dicho universo, contrastándolo con lo que consideramos requerido para responder de la forma más cabal posible a los desafíos actuales. Obviamente, lo de “Matriz” no es más que un simple cuadro que relaciona números o, como en este caso, conceptos según una de las opciones del diccionario.

3.-Asimismo, lo prevaleciente hoy es un promedio general que no tiene en cuenta aquellas modalidades que muestran mayor o menor grado de avance y tampoco, dentro de una misma modalidad, las diferencias que puedan existir entre entidades. En cuanto a lo requerido está en función de aquello que entendemos debe guiar el accionar de nuestros asociados con responsabilidades de gestión delegadas, temporalmente, por el colectivo, en el marco de las turbulencias actuales y futuras.

4.-Existen distintos enfoques sobre lo que se entiende por "Economía Social" y hasta algunos dicen que resulta redundante dado que toda economía en sentido estricto es social. Nos encontramos entre los defensores del término doblemente adjetivado (Social y Solidaria), dado el énfasis que se ha puesto por el pensamiento económico neoliberal – sobre todo en nuestros países latinoamericanos – en un concepto meramente mecanicista y mercantilista de la economía – que ha contribuido a la destrucción del aparato productivo, incentivando

todas aquellas actividades especulativas mediante un pensamiento hegemónico y único.- Yo soy partidario, pues, de hablar genéricamente de "Economía Social y Solidaria" para identificar un amplio conjunto de entidades, como cooperativas, mutuales, asociaciones diversas que cumplan alguna actividad económica, pero que incluyan cabalmente los valores de responsabilidad y solidaridad imprescindibles para que exista una sociedad más equilibrada que la que hoy tenemos.-

El "Consejo Wallon de la Economía Social" de Bélgica, definía – ya hace unos cuantos años – que: "La economía social agrupa las actividades económicas practicadas por sociedades , especialmente cooperativas, mutualidades, y asociaciones , cuya ética se ve reflejada en los siguientes principios:

i- Su finalidad, más que maximizar beneficios, consiste en prestar servicios a los miembros o a la comunidad;

ii- Tienen una gestión autónoma e independiente;

iii – Se emplean procesos de decisión democrática; y

iv-En la redistribución de ingresos se da prioridad a las personas y al trabajo, en lugar de al capital.-"

De esta definición se desprende que las organizaciones de la "Economía Social y Solidaria" – ECOSSOL – que cumplen con estos principios básicos, son también movimientos sociales.-

Al decir de dos estimados profesores con quienes tuve algún coloquio como Jacques Defourny (Univ. De Lieja) y Patrick Develtere (Univ. De Lovaina), se puede extraer una lección fundamental de la Historia de la "ecossol" y son las dos condiciones que han determinado casi siempre el éxito de las iniciativas en este campo:

a) para empezar existe la "condición de necesidad", sostienen los autores citados.- Cuando la gente experimenta una presión económica o socioeconómica, se cierran filas y se busca refugio en las organizaciones de tipo mutualista, cooperativo o asociativo.- En otras palabras la Ecossol es en primer lugar una respuesta a las agudas necesidades de un grupo de gente.- Las organizaciones de la Ecossol son en buena medida "hijas de la necesidad".-

b) a continuación, esta la "condición de cohesión social" La Ecossol siempre es apoyada por la identidad colectiva de un movimiento social o por lo menos de una comunidad.- Las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones más duraderas se encuentran además en el seno de un movimiento social o son llevadas por éste cuya identidad social o cultural es o era muy fuerte.- Por ejemplo, los Kibutz en Israel, las Cajas Raiffeisen en Alemania, las Cooperativas Vascas de Mondragon, las mutualidades Belgas, el movimiento cooperativo Desjardin en Canada, el

movimiento cooperativo agrario cubano, el movimiento cooperativo de vivienda por ayuda mutua en Uruguay, el modelo de cooperativas abiertas de ahorro y crédito del Instituto Movilizador de Fondos de Argentina, el movimiento de los sin tierras – MST – brasileño, que conocí en la Escuela de la ANAP en Guira de Melena- Cuba -, El Secretariado de Economía Solidaria también en Brasil y los movimientos sociales emergentes como Unisol, las incubadoras universitarias de cooperativas populares de tanto desarrollo en Brasil y que nos han servido de modelo para implementar una similar en nuestro país, y otras experiencias ensayadas.-

Si se pretende fomentar la Economía Social y Solidaria y establecer el papel propio de cada agente, es importante tener siempre en cuenta estas dos condiciones.-

NO NOS VAMOS A PLANTEAR QUE LO COOPERATIVO O ASOCIATIVO SON LA "PANACEA" PARA TODOS LOS MALES, PERO SI REAFIRMAMOS QUE CONSTITUYEN UNA PODEROSA HERRAMIENTA DE CAMBIO EN UN MUNDO EN TRANSICIÓN.-

No es casualidad que en la vieja y docta Europa, cuna de la Economía Social en el mundo, se este viviendo un proceso que podemos calificar de "verdadero retorno a las fuentes", donde se revalorizan los esfuerzos de desarrollo de las experiencias comprendidas en este sector de la Economía.-

Y no es casualidad por lo que queda dicho antes en cuanto a que las mutuales, cooperativas o experiencias asociativas son "hijas de la necesidad" y los tiempos que vivimos convocan a la búsqueda de alternativas productivas, financieras y de servicios que resaltan de algún modo la importancia de aquellos instrumentos y su idoneidad para coadyuvar a resolver los problemas concretos de la gente. Y no es casualidad, también por el grado de "cohesión social" que exigen estas soluciones y que se ve reflejado en el proceso creciente de afirmación de la identidad cooperaria a través del mundo.

No es tampoco casualidad, el crecimiento acelerado de la Ecosol en otros continentes como Asia, Africa y nuestra America Latina que aún se debaten en la afirmación democrática y en la obtención de niveles de desarrollo compatibles con la dignidad humana.-

Como muy bien señalan los citados profesores Belgas: "No existe ningún libro de recetas para la promoción y el desarrollo de la ecosol".- "El éxito de esta siempre depende del respeto de los principios señalados.- "Una vez que se halla cumplido con ellos, parece posible – en general – encontrar dentro de la comunidad o de grupos o instituciones involucradas , los necesarios recursos financieros y de gestión"

"Sin perjuicio de ello, es dable señalar que lo que nos está faltando en la actualidad para profundizar el quehacer de la Ecosol es elaborar un marco teórico que reúna un cierto consenso para orientar el proceso que es preciso transitar para enfrentar los retos del milenio en curso.-"

5.- En quinto lugar, diremos brevemente que comparto el diagnóstico realizado - hace ya unos años – por el Compañero Econ. uruguayo Daniel Olesker cuando plantea que por lo menos desde 1968, se nos está imponiendo un modelo que a él le gusta denominar LACE.- La L de liberal; la A de aperturista; la C de concentrador; y la E de excluyente de vastos sectores de la población.-

Comparto también el pronóstico que el mencionado compañero realizara en cuanto a que la aplicación de este modelo ha generado un incremento de la pobreza y miseria extrema de un importante número de nuestra población, lo que fuera reconocido por las estadísticas oficiales. Pero...a nivel mundial es aún más impresionante y yo diría alarmante y que sólo conduce a uno de los escenarios posibles que es el de “la destrucción total”, mientras – en lo personal – todavía mantengo expectativa y fundamentada esperanza en pronóstico de un escenario alternativo de “un mañana solidario”, siempre y cuando nos *pongamos a trabajar desde ya articulando adecuadamente experiencias muy valiosas de distintos signos pero que con Alianzas Estratégicas o intercooperación (principio muchas veces olvidado, porque preferimos encerrarnos en nuestras propias “chacritas”) pueden – realmente conducirnos con propiedad - para alcanzar a ser una potente herramienta para los cambios positivos en términos de calidad de vida.* Hoy existen aportes científicos y técnicos de las más variadas disciplinas que así lo afirman, y que confirman lo que muchos expresaron desde siempre gracias a su intuición prodigiosa y su sabiduría humana y ¿porque no? dotes de profetas – muchos de los cuales - no fueron entendidos en sus respectivos tiempos.

Y me animaría a decir que ese sentir es impulsado hasta en el propio corazón del “seudo Imperio actual” por calificados científicos y técnicos norteamericanos que también agregan

a sus comentarios que existen evidencias probadas y consensuadas a nivel técnico, sobre la necesidad de cambios sustantivos y no meras reformas del sistema capitalista, pero que no hay todavía – salvo honrosas excepciones - la más mínima voluntad o mejor dicho sensibilidad política para avocarse a los cambios necesarios y a la generación de políticas públicas que faciliten el tránsito hacia el segundo escenario por el cual estamos dispuestos a jugarnos con convicción de ideales, y con la racionalidad (Sí, en un mundo cuyas características más notables son hoy la rapidez de los cambios y la incertidumbre creciente), reafirmo, con la racionalidad que mejor articule necesidades, mente o mejor dicho pensamiento, gestión profesional, análisis de viabilidad no sólo económica sino también social, espíritu constructivo y amplio, corazón orientado a los cambios en calidad de vida de la persona y de todas las personas y decisión, “con la mayor firmeza y ternura al mismo tiempo”.- Esta última expresión corresponde a Ernesto “Che” Guevara, quien preside la delegación de la República de Cuba ante la Conferencia Interamericana Económica y Social (CIES) – efectuada del 5 al 17 de Agosto de 1961 en Punta del Este (Uruguay) - donde denuncia los planes del imperialismo contra América Latina. Con este motivo brinda una conferencia Magistral en el Paraninfo de la Universidad en la que participa el entonces senador Dr. Salvador Allende.- El 7 de agosto de 1961, visita al Presidente del Consejo de Gobierno Sr. Eduardo Víctor Haedo en su residencia de verano, denominada “La Azotea”. dónde tiene “una mateada” con él y dejó luego estampado su mensaje en el álbum de visitas de aquel personaje “bonachón” con su inseparable gorra blanca.- Pude llegar a leerlo al año siguiente y en aquella ocasión el Che - respetando la investidura de su “anfitrión” - le aconseja diciéndole: **“Gracias a Don Eduardo Víctor Haedo por haber comprendido los principios de la revolución Cubana y recuerda que al enemigo siempre hay que tratarlo con la mayor firmeza, pero con ternura”.-**

Compartiendo pues, el diagnóstico y pronóstico brevemente descrito, siguiendo un lenguaje médico en el plano de la terapéutica proponemos avanzar con “firmeza y ternura” hacia la construcción de un modelo – que para ser alternativo, tiene que ser “alterativo del Statu quo” . Con el debido permiso y respeto por la denominación de Daniel vamos a utilizar las mismas letras de aquel modelo pero en sentido inverso. Nos animaríamos a denominar este modelo alterativo/alternativo con la sigla ECAL.- Es decir, la E de equitativo con justicia social; la C de cooperativo-solidario en un sentido amplio o comunitario en su profundidad conceptual ; la A de afirmativamente democrático e incluyente o autogestionario en riqueza y sustancia de lo que ello implica; y la L de liberador de la persona humana (hombres y mujeres de nuestro tiempo) o más simplemente dicho: liberador de toda la persona y todas las personas.

Y todo esto no es un simple juego de palabras sino que para su concreción se necesita una verdadera voluntad política de producir los cambios necesarios (tanto de mentalidad, como de estructuras) que gradualmente conduzcan hacia una sociedad de los “más” como me gusta denominar: ”Una Sociedad más justa, más solidaria, más igualitaria, más equitativa en términos de género, más cuidadosa del medio ambiente, más abierta y dispuesta a impulsar la necesaria renovación generacional, más profunda cultural y espiritualmente hablando: en definitiva más plenamente humana” Estamos convencidos que esta meta es posible siempre y cuando nos comprometamos seriamente - desde ya – a emprender en conjunto, con humildad y decisión las tareas necesarias para aquellos cambios.- No tenemos tiempo en esta oportunidad para citar algunos testimonios de científicos y técnicos que nos animan a seguir investigando y actuando al mismo tiempo en dicha dirección; porque mientras exista vida humana sobre la tierra y hasta en otros planetas y las galaxias que componen el universo, siempre podemos confiar en reacciones y hasta

algún golpe de timón que nos permita enderezar hacia el escenario de “un mañana solidario” y evitar el otro escenario posible de “la destrucción total”. Los hombres y mujeres hemos cometido muchas “locuras” – fundamentalmente en el cuidado del medio ambiente – pero felizmente no somos todas y todos suicidas.

Conociendo – al menos – alguna parte de las luchas y desvelos por la concreción – en nuestro país - de la CORDINADORA NACIONAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA, y la gestión de un marco jurídico adecuado para los emprendedores o sus asociaciones, debo mencionar al menos que la propia Ley N° 18407 del 24 de octubre de 2008 al crear el INACOOOP hace algunas menciones que será preciso profundizar.- Así el artículo 185 establece muy claramente que: **“El Estado promoverá la aprobación de políticas públicas orientadas al sector cooperativo y de la economía social en general, facilitará el acceso a fuentes de financiamiento públicas y privadas y brindará el apoyo de sus diferentes Ministerios y áreas en todo programa que sea compatible con los contenidos en los planes de desarrollo cooperativo”.**

Por otra parte el art. 187 al fijar los cometidos específicos del INACOOOP en su literal M) señala en forma clara un mandato, que dice: **“Impulsar el estudio y la investigación de otras formas de la economía social y solidaria y realizar propuestas sobre su alcance y regulación, de modo de favorecer la formación de un marco jurídico que facilite su desarrollo y promoción” y no olvidar que el literal A), nos encomienda: “ Proponer políticas públicas y sectoriales y asesorar preceptivamente a los poderes públicos en la materia cooperativa”.** Debemos aclarar que bajo el término “cooperativa” o “fenómeno cooperativo”; el prof. Razeto, estudioso de estos temas, considera no solamente aquel conjunto de experiencias e ideas que explícitamente se refieren al cooperativismo y se reconocen como expresiones de cooperación económica, sino también a otras formas de organización de empresas y movimientos sociales que aunque

no se identifiquen a sí mismas como cooperativas, de hecho manifiestan características que las vinculan esencialmente a los modos cooperativos de hacer economía.

Se esta trabajando en ello pero también es preciso decir que aún se deben superar escollos varios para lograr una comprensión cabal entre el sector de las cooperativas o “Economía Social” y el movimiento de “Economía Solidaria”, en nuestro país.- El primero viene desde fines del siglo diecinueve y principios del XX, siendo las primeras experiencias de 1870 en los obreros gráficos.- Aquí recuerdo que escuche algunas veces decir al Ex Intendente de Montevideo Arq. Mariano Arana, decir algo así: “Parece que los Peruanos descienden de los Incas, los Mexicanos de los Aztecas y nosotros descendemos de los barcos”. Es que somos especialmente un país de inmigrantes, donde las corrientes cristianas, anarcas y socialistas trajeron algunas de aquellas ideas de la Economía Social del viejo continente en las fechas señaladas.- Pero, decíamos que tenemos que superar algunas contradicciones entre este sector de las Cooperativas o “Economía Social” y el movimiento de “Economía Solidaria” de más reciente data en nuestro país - mediados de los noventa - y que a mi entender es necesario entrelazar para dotar de poder de transformación real del sistema hegemónico.- “La Economía Social y Solidaria”, en nuestro país, hoy comprende aproximadamente a unas 1800 experiencias de diversos tipos con más del 30% de la población, si depuramos duplicaciones de afiliación y tenemos en cuenta al núcleo familiar.-

Muchos, hoy se preguntan si en un mundo globalizado que tiende a la concentración del poder; en un paísito como Uruguay, en una región como el Mercosur y en un mundo que, en definitiva, apunta a incentivar las soluciones individuales, donde campea él “sálvese quien pueda” o “El haced la tuya”, muchos se preguntan si mantienen vigencia los valores y principios cooperativos o, mejor dicho, de la economía social y solidaria y hasta las propias organizaciones que hemos ido desarrollando a través del tiempo.- Sin ninguna duda, y no es voluntarismo, estamos convencidos que no hay nada fatal, ni debemos

dejarnos ganar por planteos deterministas que ignoran que todas las realizaciones humanas son pasibles de cambios mientras exista vida humana sobre la tierra o en las galaxias que conforman el universo.

Dado un determinado contexto y una problemática concreta a encarar, podemos encontrar dos tipos principales de comportamientos humanos: **uno, que llamaremos adaptativo**, que trata de amoldarse a la nueva situación sin analizarla profundamente, ni criticarla; y **otro, que vamos a denominarlo creativo**, que trata de analizar críticamente la situación y buscar soluciones alternativas que permitan un salto cualitativo mediante cambio del “statu quo”. Esta dicotomía de actitudes: amoldarse – cambiar, explican muchos capítulos de los más de 150000 años de vida humana comprobada sobre la faz de la tierra, al menos para nosotros los que tenemos algún gen vasco.-

Con riesgo de simplificar demasiado un fenómeno de por sí complejo, diríamos que, fundamentalmente, cuando prima la teoría del cambio y los cambios se realizan en un sentido positivo en términos de calidad de vida, la humanidad avanza; por el contrario, cuando lo que prima, esencialmente, es el criterio conservador de adecuarse o alguna posición “gatopardista”, la humanidad se estanca o retrocede en aquellos mismos términos de calidad de vida de su gente.

El mundo está inmerso en un proceso vertiginoso de cambios e incertidumbres, y aun lo que se nos presenta como inevitable e irreversible puede ser cambiado por la acción comprometida y solidaria de quienes dependemos de nuestro trabajo para forjar una vida más digna. Hoy, como ayer y como siempre, debemos tener presente el mensaje que nos legara nuestro patriota mayor Don José Gervasio Artigas cuando dijera: ***“Nada podemos esperar si no es de nosotros mismos”***

6.- Finalmente, desarrollamos esta matriz en seis bloques a saber: dos que refieren respectivamente a la actitud general y visión de nuestros asociados con responsabilidad de gestión delegada, temporalmente, por el colectivo respectivo - en un sentido amplio; un tercer bloque que hemos denominado gestión global que enlazan aquella actitud y visión con la gestión empresarial de las Entidades de la Ecosol; luego dos

bloques que sólo a efectos expositivos hemos separados y que tienen que ver con la gestión social y la gestión económica- financiera; para finalmente, sintetizar con un bloque que muy pomposamente denominamos “Posicionamiento Cooperario”, pero que en concreto apunta a ganar una verdadera “ventaja competitiva” que nos permita posicionarnos mejor en el milenio en curso.

7.- Cuando la feminista del siglo XIX, Sra. Mary Wolenscraft, dijo “Lo que el mundo necesita es JUSTICIA”, sin duda que también pensaba en la PAZ sin la cual no habrá Justicia y en los demás valores que están en la base de todo accionar cooperario. En tal sentido, esta Matriz de Gestión de las Entidades de la Economía Social y Solidaria – Ecosol - debe visualizarse desde el cumplimiento cabal de valores y principios que definen a estas organizaciones.-

I. ACTITUD GENERAL

1. Si analizamos nuestra dirigencia de la Economía Social y Solidaria, vemos que prevalece hoy una actitud más bien voluntarista y en el mejor de los casos vocacional. Y esto no está dicho peyorativamente, por el contrario el que exista voluntad es un requisito básico e importante para encarar con la responsabilidad debida los problemas, pero también es cierto que para enfrentar la complejidad creciente del entorno actual y necesidades de dichas entidades, aquella actitud prevaleciente no alcanza.
2. Se requiere una mayor profesionalidad como indica el cuadro. Ello poco tiene que ver con una cuestión curricular, sino por el contrario con un rol de empresario y me animaría a decir que conozco muy buenos que no han completado secundaria. Es que en definitiva, maduración, experiencia, análisis crítico, “feeling” empresarial es algo que no se adquiere en textos, ni en aulas. Todo un tema a encarar, sobre el cual volveremos luego. Con dos

subtemas de relevancia: por una parte, el denominado “gerentismo” o “gerencialismo” que puede verse en algunas cooperativas, y, por otra parte, pasa también por el controvertido tema de remuneración de los asociados con Responsabilidad de gestión otorgada, temporalmente, por el colectivo.-

Cualquiera de ellos supera largamente el tiempo de esta presentación.

3. Reacción fáctica: observemos brevemente una pelea familiar de niños. “Nacho dice: le pegué porque me sacó la pelota. María responde: le saqué la pelota, porque no me deja jugar con su aeroplano. Nacho retruca: no la dejo jugar con el aeroplano porque, la última vez que lo hizo, le rompió la hélice”. Nosotros, adultos mayores tratamos de componer pero en el fondo nuestro modo de razonar no es muy diferente. Estamos acostumbrados a considerar la vida como una serie de hechos aislados y a cada uno le adjudicamos una causa obvia. No llegamos a analizar las causas profundas, los patrones de cambios que subyacen debajo de los hechos.
4. Quizás es algo intrínseco a nuestro propio proceso evolutivo. Así un reconocido Gurú de la Administración al que respeto mucho por sus contribuciones, señala con razón que en el diseño del cavernícola primitivo no importaba tanto la contemplación del cosmo y sus maravillosas figuras. La prioridad era distinguir al tigre diente de sable por arriba del hombro y reaccionar rápidamente. Y yo agrego con énfasis: Desde entonces, nos cuesta enormemente ver más allá de los hechos concretos.
5. Los uruguayos somos proclives a dejar para más adelante los cambios y adecuaciones necesarias y luego apresuradamente tratamos de reaccionar cuando los tiempos se nos agotan. Producimos, entonces, soluciones reactivas y no creativas. Con las soluciones reactivas, respondemos las más de las veces a los síntomas de los problemas. Es con soluciones creativas que debemos buscar atacar las causas últimas de la problemática que pretendemos resolver. El viejo ejemplo de la aspirina: nos duele

la cabeza y tomamos una aspirina, en el corto plazo nos calma el dolor, pero si él mismo responde a un mal funcionamiento del hígado u otro órgano vital del organismo, al rato no más tendremos nuevamente el síntoma del dolor de cabeza. No habremos solucionado la cuestión.

6. Muchas veces nos hemos quedado en una visión romántica y bastante lírica de los atributos del método o instrumento de la Ecosol. Y ello, quizás, porque confiamos poco en el desarrollo profundo de las potencialidades implícitas en dicho método, quedándonos meramente en el análisis superficial de lo obvio sin entrar al plano de lo sutil.

II. VISIÓN

1. Nos apremian las urgencias y los hechos cotidianos. Pero en el mundo que nos toca vivir nuestras entidades necesitan una dirigencia que supere el cortoplacismo y las visiones tácticas, tendiendo a lograr una cuidadosa consideración del mediano y largo plazo, cumpliendo el rol de verdaderos estrategas.
2. Todo ello a pesar de la característica destacable de la época como es planificar en condiciones de total incertidumbre y yo diría más aún, porque existe incertidumbre más debemos de tratar de anticiparnos a imaginar escenarios futuros. Es hora de preocuparse sí de los problemas, pero como muy bien señala el Cro. Jorge Bertullo, es también hora de ocuparse en la solución duradera de los mismos.
3. Algunos se preguntan: ¿estrategas o visionarios?. Casi sin excepción, nuestros gurús de administración quieren que los líderes actuales se centren más en desarrollar una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales. Dicen que la gente no se compromete con estrategias. No establecen ninguna unión emocional fuerte con ella. Las estrategias responden al qué pero no responden al porqué, y saber el porqué

es muy importante si queremos crear “una organización con la que los miembros se identifiquen, de la cual se enorgullezcan, y con la cual quieran comprometerse.

4. Karl Albrecht explica la necesidad de la visión de este modo: “En muchos aspectos las crisis actuales de las empresas son crisis de significado. La gente no está segura de sí misma porque no ve el porqué detrás del qué. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas y que el trabajar duro los llevará al éxito. Cada vez más la gente tiene sentimientos de duda e incertidumbre con respecto al futuro de sus organizaciones y consecuentemente por lo que se refiere a sus propias carreras y futuros. Cada vez más las organizaciones y sus miembros sufren crisis de significado. Aquellos que quieren aspirar a funciones de liderazgo en este nuevo ambiente no deben subestimar la profundidad de esta necesidad humana de significado. Es un antojo humano fundamental, un apetito que nunca desaparece.”
5. Como decíamos anteriormente nos cuesta mucho trascender los propios hechos. Quizás aquí también estemos influenciados por un sistema educativo de pensamiento cuasi lineal. Desde la escuela se nos señala el camino: nos repite la maestra todo un razonamiento lineal que nos condiciona desde el propio lenguaje, con la muletilla de sujeto- verbo- predicado.
6. Debemos, por el contrario, desarrollar un pensamiento sistémico que nos permita visualizar los patrones que subyacen a los hechos, ver las interconexiones y relacionamientos si no queremos adoptar decisiones que comprometan aún más el futuro. Muchas investigaciones muestran que las decisiones que tomamos hoy son las que condicionan las más de las veces el propio futuro de nuestras empresas.
7. No podemos olvidar las enseñanzas de Peter Senge, uno de los técnicos que más han contribuido en la elaboración de un pensamiento sistémico aplicado a la tarea de desarrollar

“organizaciones inteligentes”, imprescindibles para abordar los problemas actuales. Él manifestaba que las primordiales amenazas para la supervivencia de nuestras organizaciones y de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino que derivan de procesos lentos y graduales; y mencionaba algunos ejemplos claros: la carrera armamentista, el deterioro ecológico, la erosión del sistema de educación pública, el capital físico cada vez más obsoleto, el deterioro en la calidad de diseños o productos (al menos en relación con la calidad de los competidores) son procesos lentos y graduales. Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil como señalamos antes. (parábola de la rana hervida)

8. Según varios gurús acuerdan que una visión interesante, es aquella que:
 - Da sentido a los cambios que esperamos que hagan las personas
 - Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro
 - Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento
 - Es memorable, motivante e idealista. Ofrece una visión de futuro que es clara y demostrablemente mejor.
 - Encaja con la historia, cultura, y valores de la organización
Y vaya si la Cooperación - en un sentido amplio - tendrá historia, cultura y valores.
 - Establece patrones tendientes a la excelencia que reflejan ideales elevados
 - Clarifica los objetivos y la dirección
 - Inspira entusiasmo, anima el compromiso, y refleja la unicidad de la organización.
 - Es ambiciosa, atrae y concentra la atención
 - Guía las actividades del día a día, y oculta lo que no es esencial.
 - Da energía a la gente para traspasar el mínimo aceptable
 - Llena de sentido y significación las actividades diarias

- Crea un puente entre el presente y el futuro
- Finalmente, hace que la gente actúe.

III. GESTIÓN GLOBAL

1. Lo dicho anteriormente sobre actitud y visión de nuestros dirigentes de la Ecosol, tienen un corolario lógico en que aún prevalece hoy una orientación general hacia la sobrevivencia de nuestras organizaciones, en vez de la requerida orientación al desarrollo. Estamos tan preocupados por resolver las urgencias para sobrevivir, que no acabamos de poner cabeza en lo que realmente importa como es el desarrollo de nuestras organizaciones. Nos quedamos presos de las urgencias y de los síntomas que estas presentan. Y si hoy, meramente reaccionamos frente a los hechos, respondiendo a los síntomas, puede ser que en lo inmediato tengamos algún éxito (como con la aspirina....) pero rápidamente aparecerán otros síntomas que requerirán nuestra atención y así llegaremos hasta que los síntomas se transformen en verdaderos síndromes y ya será más difícil buscar una solución duradera.
2. Existe una vieja ley en economía que dice: "la moneda mala desplaza a la buena", que aplicada a la teoría de la administración puede traducirse en: "las tareas de ejecución desplazan a las de planeamiento". Si nos mantenemos en responder a las urgencias, nunca llegaremos a orientarnos hacia el desarrollo de nuestras organizaciones. Por ello, priorizar el planeamiento estratégico es una herramienta clave para buscar las mejores condiciones para dicho desarrollo.
3. El instrumento más utilizado por nuestra dirigencia en la gestión global de nuestras entidades es- a lo sumo- de un control presupuestario, cuando se requiere un verdadero control de gestión, mediante un sistema de indicadores claves que nos permitan medir no sólo las principales variables críticas de la

empresa sino tener también información similar de la competencia.

4. Todavía asistimos a una orientación que privilegia lo que podemos producir en términos amplios (bienes o servicios); cuando la orientación requerida debe ser hacia lo que demanda el mercado, aunque consideremos otros aspectos relevantes. De otro modo, corremos el riesgo de no resultar competitivos en un marco que se caracteriza por la incertidumbre y los cambios continuos. Debemos también pensar en los propios procesos y hasta la construcción de mercados alternativos si son posibles.-
5. En su reciente trabajo sobre administración cooperativa y desarrollo organizativo para la economía mundial, el Dr. Peter Davis identifica seis cambios fundamentales en el entorno, referidos a los países europeos, a saber:
 - Primeramente, la intensificación de la competencia y el crecimiento en tamaño y concentración de los negocios que se basan en el capital.
 - En segundo lugar, un mayor vuelco hacia la desregulación del mercado laboral.
 - Tercero, la crisis para el financiamiento continuo del estado de bienestar
 - Cuarto, las presiones competitivas y bajos costos de la mano de obra en las nuevas naciones industrializadas.
 - Quinto, el cambio demográfico que tiene como resultado el envejecimiento de la población en algunas de las economías clave del mundo.
 - Finalmente, ha señalado como cambio más importante en el entorno, la erosión e incluso la desaparición de la comunidad. Esto último se puede observar , tanto en la

declinación del empleo y comunidad rural, como en el aumento de los sin techo, pobreza, alienación y crimen en las ciudades más grandes del mundo.

Sostiene que el individualismo ha reemplazado a la comunidad y la filosofía del consumismo, que domina el pensamiento de muchas administraciones cooperativas en el Reino Unido, tiene poco que ofrecer para contrarrestar la tendencia hacia el interés individual y el alejamiento del interés mutuo. Refiere, que reconocemos valores comunes y, como lo ha destacado Sven Ake BÖÖK, es fundamental que la administración cooperativa esté comprometida con ellos. La cuestión reside realmente en la manera de manejar esos valores y principios en forma que nos permita enunciar una filosofía y práctica específica para el movimiento cooperativo, que dote de poder a la administración cooperativa para conducir y dirigir la empresa cooperativa en el mundo moderno. Creo – dice – que este es el tema fundamental que se debe resolver en los debates que se están realizando sobre la identidad cooperativa en el siglo XXI.

6. Lo prevaleciente hoy en términos de gestión global lleva al caos o confusión de roles. Dirigentes que se meten en la gestión administrativa que debe recaer en el equipo gerencial y gerentes que se entrometen en asuntos de política general sin una definición de roles que sean precisos, definidos y articulados como manifiesta el cuadro presentado. Hay miles de ejemplos, pero sería materia de otro taller de profundización.

IV. GESTIÓN SOCIAL

1. Al solo efecto expositivo nos permitimos separar la gestión social de la económica- financiera y en definitiva de la gestión empresarial que debe ser algo integrado.
2. Lo habitual es que la misión definida en un contexto dado no se revisa y se mantiene como algo sacramental, cuando lo requerido es redefinir la misión cuando existen cambios sustanciales en nuestro negocio o en el contexto. Existen hoy planteos muy fundados técnicamente que critican la Planificación estratégica, pero pienso que la misma mantiene su valor, sobretudo en lo que tiene que ver con el proceso mismo como algo que permite, periódicamente, revisar las bases de actuación y proyectar objetivos que trasciendan lo fáctico en nuestras organizaciones.
3. Como constante, independientemente de las modalidades concretas de que se trate, puede apreciarse una baja participación social, cuando lo requerido es un mayor involucramiento de los socios más allá del ejercicio del voto asumiendo compromisos tanto en la capitalización como en la lealtad en las operaciones, mediante un verdadero contrato social.
4. La gestión social del conjunto de nuestras cooperativas, salvo honrosas excepciones, sigue siendo visualizada como un subproducto de la gestión empresarial, cuando en realidad se requiere que este integrada a lo empresarial. Sin duda se necesita de una investigación que analice a fondo el tema identidad de la Economía Social y Solidaria para “aggiornar” todas las fases de la gestión.
5. Casi el único instrumento utilizado actualmente para reseñar la gestión social de las cooperativas, resulta, en mayor o menor medida, la memoria anual. Pensamos que es necesario profundizar un concepto viejo pero poco instrumentado como el de balance social que provea indicadores precisos (tanto cuantitativos como cualitativos) para integrar una información

complejiva de nuestras cooperativas con otros instrumentos de medición de resultados económicos- financieros.

V. *GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA*

1. Prevalecen hoy el uso de instrumentos tradicionales e históricos (estados contables, flujos de caja, usos y fuentes, etc.), cuando es preciso avanzar hacia un análisis prospectivo basado en escenarios contruidos técnicamente e información a tiempo real. Es decir, analizar el pasado sí, pero ubicados en el futuro que queremos construir. Y tratar de anticiparnos a los hechos lo más posible con aquella visión prospectiva. No serán los dirigentes quienes construyan los escenarios futuros, dado que para ello se requiere de instrumental técnico, pero si tienen que estar capacitados para interpretar adecuadamente la aplicación de dicha metodología y analizar los impactos en la gestión que tienen cada uno de ellos.
2. Nuestras organizaciones cooperativas han avanzado mucho en un manejo más adecuado de las disponibilidades, optimizando rendimientos en tal sentido, pero se precisa también avanzar en el manejo de otros recursos o componentes de nuestra inversión (cartera de créditos, inventarios, etc.) que resultarán más o menos importantes según la índole de cada uno de los negocios.
3. Prevalece hoy la planificación y presupuestación de corto plazo, cuando el entorno “turbulento” que nos condiciona y la propia gestión empresarial de las entidades están exigiendo tener en cuenta también el mediano y largo plazo. Por otra parte, la forma más común de presupuestación resulta la histórica (analizar que gastamos en el ejercicio anterior y ajustar por inflación prevista para el nuevo ejercicio u otro criterio lineal), cuando las exigencias actuales nos exigen criticar todos los cálculos. Es decir- partiendo de gasto O - analizar los costos estrictos que derivan de las actividades planificadas.

4. Un aspecto sustantivo de nuestra gestión económica- financiera esta dado por los sistemas vigentes de capitalización (tradicionalmente partes sociales), y las necesidades actuales de explorar nuevos instrumentos de capitalización y/o financiación (obligaciones negociables, acciones con dividendo fijo en bolsa para captación de inversores- no socios, y otros mecanismos similares) que nos permitan proyectar el futuro sin comprometer nuestra esencia y naturaleza de Entidades de la Ecossol.-

VI. POSICIONAMIENTO COOPERARIO

1. Como corolario de esta matriz, algunos comentarios sobre como visualizamos un posicionamiento cooperario para el nuevo milenio. En primer lugar decimos que prevalece un perfil de dirigente que denominamos sabelotodo; cuando debemos encarar más bien un verdadero aprendizaje en equipo y formación permanente de todos nuestros recursos humanos (socios, dirigentes, personal). Podemos apreciar en general que nuestros dirigentes, máxime si son profesionales, descuidan este detalle y es más fácil conseguir un dirigente que deje sus múltiples actividades por treinta días para un viaje por Europa, que para participar uno o dos días en un seminario o taller.
2. En el mejor de los casos hemos avanzado en imitar prácticas empresariales exitosas, pero los tiempos que comenzamos ha transcurrir exigen administrar bien las diferencias cooperativas como dice Peter Davis, ya que aunque parezca paradójal la gran “ventaja competitiva” de nuestras organizaciones deriva de la propia esencia, naturaleza e índole cooperativa.
3. La gran paradoja que podemos apreciar en la actualidad es que: por un lado, la empresa de corte capitalista recurre cada vez más a técnicas y prácticas cooperativas y no ya como en los años sesenta con las teorías humanizantes del trabajo donde se propugnaba el desarrollo de las personas en forma instrumental:

se pensaba que si la gente crecía y se desarrollaba, la organización era más eficaz. Teoría que se sintetizaba en el viejo adagio de "pon música a la vaca para que esta dé más leche". Ahora, se ha avanzado como diría Daniel Yankelovich en un "cambio básico de actitud en el ámbito laboral" que ha pasado de una perspectiva "instrumental" a una "sagrada", utilizando dicha palabra en el sentido sociológico y no religioso del término; es decir, "las personas son sagradas en el sentido sociológico cuando son valoradas por si mismas". En tal sentido, podemos apreciar que en el tipo de organización que algunas empresas capitalistas están procurando construir, el pleno desarrollo de las personas está en el mismo plano que el éxito financiero. Y esto está muy lejos de la tradicional "moral del mercado", aunque es dable observar que sigue predominando la empresa de corte capitalista tradicional y si se quiere, en muchos casos, hasta "salvaje". Por otro lado, asistimos a planteos dentro del movimiento cooperativo que no confían plenamente en la fortaleza del sistema para determinados emprendimientos y buscan el empleo de otras naturalezas jurídicas (S.A. por ejemplo) o propenden a asociarse con quienes niegan rotundamente los postulados más caros al sistema cooperativo. Esto nada tiene que ver con el nuevo enunciado de Manchester que prevé asociaciones (joint-venture) o alianzas donde la independencia y autonomía de las cooperativas sean salvaguardadas, reafirmando el control democrático. Más importante que la personería jurídica que le demos a nuestros emprendimientos, es el contenido de gestión empresarial que logremos imprimir. Tanto cooperativas como sociedades anónimas, mal administradas, terminan quebrando o liquidándose. Y en cuanto a las Alianzas no olvidemos el viejo refrán: "dime con quien andas y te diré quien eres". Como bien lo afirma la ACI: "las cooperativas y los cooperativistas debemos sentirnos orgullosos de lo que somos y lo que hacemos. Debemos demostrar, consecuentemente, nuestra creencia en las estructuras y valores cooperativos". Por otra parte, la preocupación por los socios miembros, los valores democráticos, las estructuras

financieras equitativas, entre otros, son mensajes muy positivos; que bien merecen destacarse y no simplemente reconocerlos tímidamente cuando no disculpándose una vez al año al festejar el día internacional del cooperativismo.

4. El profesor Dr. Peter Davis, conjuntamente con el Prof. John Donaldson escribieron su obra básica “Gerenciamiento Cooperativo: una filosofía para las empresas” en la que hacen una revisión crítica de las distintas teorías en administración vigentes para las empresas lucrativas, llegando a la conclusión de que carecen de fundamentos teóricos para responder en las reales necesidades de la administración en esta época de la globalización. Y menos aún para las cooperativas que están inspiradas en valores, que tienen una estructura diferente derivada de la propiedad y el control por parte de los asociados. Presentan, estos autores, concepciones nuevas que tienen que ver con el pluralismo, mutualismo, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, centralización en las personas y roles múltiples del trabajo. Extracto síntesis: “El mito de gerentes de cooperativas que al igual que empleados públicos, llevan a cabo las políticas fijadas por el Consejo de administración electo debe reemplazarse por una nueva realidad de administración profesional que sea parte de la comunidad cooperativa a la que sirve. Una administración que lidere desde adelante, comprometida en la realización del propósito cooperativo, guiada por valores y principios cooperativos y asociada (yo diría indisolublemente asociada) a los dirigentes electos, en último término, responsables ante miembros informados y comprometidos” (Yo diría miembros que necesitamos cada vez más informados y comprometidos)
5. Yo diría, basado en la propia encuesta de CUDECOOP, que el movimiento cooperativo uruguayo es fuerte cuantitativamente hablando, pero tenemos que ser conscientes de cuanto nos falta para ser también fuertes cualitativamente. No es nuevo para la cultura y propósito cooperativo, y existe desde los primeros

tiempos el compromiso con la Calidad. Desde los primeros intentos para vender pan no adulterado en Rochdale (1844), el movimiento cooperativo aspiró a suministrar productos y servicios de primera calidad a sus miembros y lo logró a menudo. Es un valor al que deberíamos asignar mayor énfasis en nuestro contexto moderno. No por que se ha transformado en una “palabra monótona” que necesita ser rescatada y colocada en el centro mismo de nuestra preocupación ético y ambiental cuando promovemos a los miembros, la administración y operaciones cooperativas. La idea de calidad como impulso para la clientela es una mala representación superficial del concepto. No hay verdadera calidad sin mutualismo. Esto es reconocer que el proceso de producción, distribución y consumo es un todo unido. En definitiva, restablecer el equilibrio económico de poder y el enriquecimiento de nuestros miembros y de las comunidades donde estamos insertos, es un resultado de nuestros esfuerzos aunados, y no de la explotación de los débiles y de los que están mal informados, no de malas condiciones de trabajo o de productos y servicios de mala calidad.

6. Por las propias condiciones y tamaño de país, y por así exigirlo nuestra propia condición de Cooperativas, si a algo debemos apuntar es a la Calidad, tanto en los procesos como en los productos (bienes o servicios). En este tema existen mitos y realidades pero en todo caso lo que importa es el proceso de mejora continua en nuestras organizaciones. (Ver diapositiva Modelo de Gestión Cooperativa).
 - El Ciclo permanente hacia la mejora continua simboliza los aspectos claves de un modelo de gestión para Entidades de la ECOSSOL.- Por un lado, la rueda manifiesta la noción de un perfeccionamiento que se enriquece en forma permanente con la experiencia: entendemos la eficacia como el cabal cumplimiento de metas y objetivos que nos fijemos y la eficiencia como el alcanzar esas metas y objetivos al menor costo, medido tanto desde un punto de

vista económico como social.

- Ello sin duda empujará al logro de la calidad del producto (bienes o servicios). Como dijimos antes, tanto por una razón de país (tamaño, baja población, etc) como por la razón de nuestra propia índole de las organizaciones de la ECOSSOL, lo que asegura nuestro desarrollo y supervivencia es apuntar a la calidad más que a la cantidad y por supuesto esta calidad incluye la calidad en las condiciones de trabajo como aporte sustantivo que incida en una mejora sostenida de la calidad de vida.
 - Por ello y para hacer ello posible, no sólo debemos preocuparnos por la calidad del producto final sino también por la calidad del proceso o mejor dicho procesos que nos lleven hacia la calidad total con sustancia y no como “proceso cosmético” (“maquillaje”) que es lo mostrado por muchas experiencias del “capitalismo salvaje”.
 - Esta calidad total así concebida, sin duda contribuirá a un incremento en la eficacia y eficiencia, retroalimentando en forma permanente el ciclo hacia la Mejora Continua.
 - Esta rueda es movida por “engranajes” que deben estar muy afinados y que a partir de las políticas definidas, fijen pautas, procedimientos, procesos y sistemas adecuados para conformar una “organización inteligente” y capaz de poder implementar y dirigir los proyectos concretos que ustedes se propongan.
7. Finalmente, prevalecen todavía hoy las tendencias que visualizan nuestras organizaciones como autosuficientes; alguien me recordaba que desde hace aproximadamente 20 años, cuando aun no se hablaba mucho del tema, me había sentido insinuar la necesidad y conveniencia de realizar alianzas estratégicas dentro del propio movimiento y aún con terceros sin desnaturalizarnos. Y recuerdo que le contesté, que ello no había sido producto de condiciones innatas ni de algún don especial, sino que simplemente tuve la suerte de viajar mucho por la docta Europa y

tener contactos con Universidades de la propia Europa, de EEUU y Canadá, así como el MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) que venían investigando el tema y no se precisaba ser muy iluminado para intuir por donde pasaba el futuro.

8. Hoy parece un valor entendido y existen condiciones para avanzar en el tema con el impulso de la propia Alianza Cooperativa Internacional, pero todavía son pocos los ejemplos que podemos manejar en los términos de la definición de Manchester 1995.
9. En lo personal considero que no hay futuro para nuestras organizaciones si no encaramos en forma seria y responsable este tema. El tema de las alianzas estratégicas tiene hoy un valor muy importante para el desarrollo de nuestras organizaciones y ya no sólo las alianzas para los negocios sino también las denominadas alianzas sociales con otros actores de la sociedad civil, para aportar soluciones a las necesidades de la gente.

En este camino de constante búsqueda de los mejores caminos, no nos debemos dejar ganar por el excepticismo ni la derrota por más incertidumbres y elementos negativos que nos golpeen. En tal sentido me permito recordar a un educador popular muy querido, brasileño, Paulo Freire, cuando decía:

***“Somos seres condicionados, pero no determinados;
La historia es tiempo de posibilidad y no de determinismos;
El futuro es problemático y no inexorable;***

***O somos un poco locos o no haremos nada;
Si somos solamente locos, nada haríamos tampoco;
Si somos solamente sanos, tampoco haríamos nada;***

***Solo hay un camino para hacer algo – decía él:
SER LOCAMENTE SANOS O SANAMENTE LOCOS”***

Y para cerrar nada mejor que lo planteado por otro Gurú de la Administración, Charles Handy, en su libro “La era de la paradoja”:

“El cambio procede de pequeñas iniciativas que funcionan y van dejando su acumulación.....No podemos esperar a que lleguen las grandes visiones de grandes personas, porque estas, al final de la historia, escasean. Nosotros somos lo que tenemos que encender nuestros propios pequeños fuegos en la oscuridad”.