

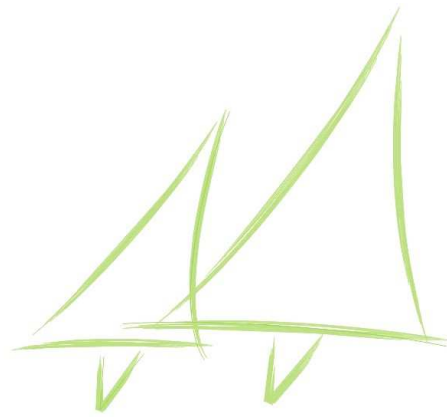
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



021 - LA PARTICIPACION DE LOS SOCIOS EN LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS ELECTRICAS DE MISIONES ARGENTINA

Identidade, valores e governança das cooperativas

Graciela del Carmen Pretto
grapretto@yahoo.com.ar
Cooperativa Eléctrica Oberá

Resumen

En la provincia de Misiones el 40 % de la población es abastecida de energía por cooperativas. En un crecimiento sostenido ampliaron sus actividades respondiendo a necesidades no resueltas en sus comunidades, con lo cual la vida de sus pobladores está fuertemente relacionada a las decisiones que estas adopten. A pesar de ser organizaciones democráticas, una cuestión pendiente es el grado de participación de los asociados en los procesos de decisión y control, tan necesarios para preservar a la empresa de grupos de inescrupulosos o inexpertos audaces.

La participación masiva debe funcionar como control para impedir aplicación de políticas que respondan a personas o grupos con intereses contrarios a la mayoría. La educación en valores y la participación responsable es el camino propuesto.

Palabras clave: Participación. Cooperativas. Democracia. Valores. Educación. Administración. Control.

Abstract

In the state of Misiones, 40 % of the population is provided by electricity by cooperatives. In a constant development, these cooperatives increased its activities, in answer to the unsolved needs in their communities, such as water

and gas supply, health system, mourning services, water sewages, internet services, telephone services, and so on with these services the inhabitants life standard is strongly related to th decisions the cooperatives adopt.

Although these organizations are democratic, they lack a certain percentage of participation of the associated in the processes of decision and control, which are so necessary in order to preserve the enterprise from unscrupulous groups or lacking experience.

Each of the groups which govern the enterprise, have a different behavior, considering that, while a great amount of associates are indifferent at the moment of choosing their leaders, these ones, like the counselors, take part in the meetings they are summoned for , but we consider they are limited because of lack of information, knowledge and time, which undervalue its essence.

The massive participation must function as a control to avoid the application of policies which respond to people, or groups whose interests are contrary to the majority.

Education in values, and a responsible participation is the way we suggest.

Key Words: Participation. Cooperatives. Democracy. Values. Education. Management. Control

La provincia de Misiones, ubicada en el noreste de la Republica Argentina, con fronteras de 750 kilómetros con el Brasil, 330 kilómetros con el Paraguay y apenas 110 kilómetros con su propio país, posee una superficie de 29.800 km², (el 0,79 del total nacional). Reconocida como provincia desde 1953, tiene 965.0001 habitantes, la mayoría descendientes de inmigrantes europeos y de los cuales el 42% no completó su instrucción primaria.

Y en el ranking de las más pobres esta entre las primeras.

En ese contexto, a partir de 1950, empezaron a constituirse las primeras cooperativas de electricidad cuando algunos pioneros cristalizaron las aspiraciones de las comunidades en que vivían, intentando mejorar las condiciones básicas de infraestructura, para conseguir algún progreso. Ante la carencia de servicios básicos como la electricidad o el agua, aunaron esfuerzos para satisfacer esas necesidades tan vitales para el desarrollo económico de sus pueblos guiados solamente por sus convicciones personales. Requirieron de los organismos gubernamentales el asesoramiento para darle la forma jurídica apropiada a ese proyecto compartido. No hubo conocimiento específico en doctrina pero si una causa común que unificó voluntades.

A medida que fue pasando el tiempo crecieron en estructura, realizaron nuevas actividades y masificaron la asociación a todos los que requirieron sus servicios.

Mantuvieron un crecimiento sostenido, por ampliación del número de asociados y de servicios que prestaban y se vincularon con asociaciones similares. Crearon federaciones, y convirtieron aquellos proyectos soñados de pocas personas en una realidad que se superó con creces, hoy son dueñas del 40 % del mercado eléctrico de la provincia.

Contexto doctrinario

Además del marco legal que regula las conductas de las sociedades cooperativas y de los cooperadores, existen otras leyes que obligan conceptualmente a practicar virtudes esenciales al sistema. Son las que fija la doctrina cooperativa y los organismos especializados en la materia. Son valores que hablan de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, sustentados sobre valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Estas afirmaciones se completan con los principios cooperativos que son las pautas mediante las cuales se ponen en práctica esos valores.

Ellos señalan especialmente a la participación cuando definen a la cooperativa como una empresa democráticamente dirigida, interpretando el término democracia como la forma de gobierno en la que el poder reside en los asociados que eligen a través del voto a sus administradores.

Confirman la existencia de una cooperativa la participación económica en el proyecto con aportes equitativos de capital e igualdad de derechos asignados a la persona.

Cada socio tiene un solo voto, no importa que capital haya aportado, y los excedentes se distribuyen en proporción a las operaciones realizadas. Esta es la diferencia más notoria, que la define como un tipo distinto de las demás sociedades comerciales.

¹ Pág. web del Instituto de Estadísticas y Censos del a Provincia de Misiones

En estas empresas todos los miembros pueden formar parte del gobierno y organismos de control, a través de precisos mecanismos democráticos que fija la ley. Pero es extremadamente complicado encontrar los métodos que involucren a todo el conjunto cuando el número de asociados es grande y la composición heterogénea.

Para que el ejercicio de la democracia sea algo más comprometido que la emisión del voto, debe buscarse la participación responsable y genuina.

Es un objetivo estratégico. Es el signo que la empresa alcanzó la madurez política para abrirse a su comunidad porque tiene la certeza de que la integración de los diferentes sectores enriquece y la discusión perfecciona. Debe ser provocada, planificada, e implementada a través de las técnicas disponibles, alimentándose de aciertos y errores.

Es preciso transmitir la idea de la fortaleza que representa un socio capaz de asumir compromisos, con fidelidad absoluta a los objetivos de la empresa, con transparentes actitudes y claras normas éticas y morales. Algunas personas están predispuestas naturalmente a participar y asumir responsabilidades, a otras hay que motivarlas resaltando que es *el mecanismo más eficaz de control de la gestión de la empresa*, y consecuentemente, de la excelencia del servicio que habrán de recibir.

Organizaciones democráticas

“Las cooperativas son organizaciones democráticamente administradas por sus asociados quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los asociados 2 (A. C. I., 1995)

La democracia es la forma de gobierno en la que el poder reside en el pueblo, que elige pacíficamente a sus gobernantes. Se define en la participación en las decisiones, en la rendición de cuentas, responsabilidad y publicidad de los actos.

La práctica de la democracia en una organización es compleja, encierra una gran responsabilidad, la de cumplir con las aspiraciones de sus miembros englobando la idea de bienestar para el conjunto y el mandato de afrontar en toda su dimensión los actos realizados. El derecho a voto como expresión de voluntad, ejercido periódicamente de manera universal y secreta define el origen del poder en esta forma de gobernar la institución sin distinciones de sexo, nacionalidad, religión o etnia.

Las sociedades cooperativas son esencialmente democráticas. Y es más que la práctica de una antigua idea que ha tenido consecuencias profundas para el desarrollo de la vida del hombre. Exige la intervención responsable de sus asociados en la fijación de las políticas de la empresa y el compromiso de sus dirigentes de motivar la misma. Para lograr la estabilidad institucional y económica de la empresa se debe dar participación a todos los sectores, especialmente a los más representativos. No hacerlo conduce a la apatía y al escepticismo, siembra la desconfianza, y puede provocar el retiro del apoyo necesario para la supervivencia de la organización.

Participar es una palabra de origen latino “participare” y significa ser parte, tomar parte y tener parte, ejerciendo el poder que genera. Dentro de los

² A. C. I. Los Principios cooperativos para el siglo 21.

regímenes democráticos la participación ocupa un lugar privilegiado, es una necesidad humana, y por tanto un derecho de las personas.

La deliberación, la asociación, la participación son formas de politización de los ciudadanos y difícilmente sobreviven si no están asociadas a la estructura de autoridad de los partidos políticos. Estos buscan construir mecanismos de representación como una manera de canalizar las aspiraciones comunes que le permitan el acceso al poder. Esta realidad no le es ajena a las cooperativas de servicios de Misiones, porque los asociados tienen identidad política y en función de eso se agrupan para alcanzar los objetivos generales que anhelan como integrantes de la comunidad.

La intervención decidida del pueblo y el ejercicio y reclamo de las virtudes públicas permite el desarrollo institucional. Es la única manera de equiparar ética, política y buena gestión administrativa³

Pero el individuo que forma parte de un gobierno representativo debe mostrarse capaz de hacer lo necesario para mantenerlo en vigor, mostrar su disposición y aptitud para cumplir con todo aquello que se le demande, con el fin de que ese gobierno pueda satisfacer sus propósitos. La indolencia, el descuido o la falta de espíritu cívico pueden limitar los esfuerzos para lograrlo. Si un pueblo no defiende el gobierno cuando es atacado, si se deja engañar por ardides, si se desalienta o se asusta o si por un entusiasmo temporal pone su libertad a los pies de un gran hombre, o es capaz de investir a este con facultades que destruyan las instituciones, está casi incapacitado para la libertad⁴. Las instituciones pueden ser manejadas de modo eficiente, con perspectivas de éxito en su gestión, si cada individuo considera los intereses generales por sobre los particulares, privilegia la solidaridad sobre el egoísmo y emplea para ello toda la inteligencia de la que dispone. La virtud y la inteligencia son claves para lograr un buen gobierno, y cuanto más esfuerzos se hagan para que se propaguen en este sentido, más probabilidades de alcanzar mejoras sustanciales en el largo plazo.

El gobierno de una cooperativa debe ser juzgado por su acción sobre los hombres y las cosas, por la manera en que se brinda a los asociados y por lo que logra de ellos, por su tendencia a mejorar. Si su organización está mal estructurada y ejecuta deficientemente su misión, se resiente la calidad de vida de sus integrantes.

Limitaciones y peligros de los gobiernos representativos:

1) Capacitación:

Uno de los aspectos que amenazan a las instituciones representativas es la posibilidad de que las mayorías pueden ser dominadas por las minorías, intelectualmente superiores, por eso tiene vigencia la premisa de que *Solo se participa si se está entre iguales*.⁵ Desde los inicios, los primeros doctrinarios apuntaron a la educación instituyéndola como un principio rector para combatir las inequidades que sobrevienen cuando no hay igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento. La obligación de la ley argentina de destinar un porcentaje de las utilidades, el 5%, a la educación, no resulta significativo y la

³ Boero Alicia (2.005) Prólogo del libro de Ana María Pelizza "Ética pública. Participación comunitaria y Control estatal"

⁴ Jhon Stuart Mill, "Consideraciones sobre el gobierno representativo" Editorial Gernika Pág.. 13

⁵ Tomasetta, Leonardo (1.972)"Participación y autogestión" Pág. 22

condiciona a los resultados del ejercicio. Para llegar a todos hace falta además, un plan sistemático, integral y de bases uniformes consensuado entre todas las cooperativas, las federaciones y el gobierno. De no ser así es muy dificultoso constituir una agrupación de asociados instruida, capaz de asumir sus responsabilidades.

2) La opinión pública

La opinión pública es determinante, guía las sociedades humanas y es el fundamento de mando como el ejercicio normal de la autoridad. Lejos de ser una aspiración utópica es lo que ha pesado siempre y a toda hora en las sociedades humanas. El antiguo adagio que “Vox populi, vox Dei” en el sentido de que la voz unánime del pueblo es la voz de Dios, porque establece la verdad o la justificación de una cosa,⁶ lleva a confirmar que las creencias de la gente determinan y condicionan las conductas.

El poder influencia sobre la opinión pública, que es una de las fuerzas sociales más poderosas. Las personas actúan guiadas por sus pensamientos y creencias y estos pueden ser afectados por los argumentos y las convicciones de quienes ocupan una posición personal superior.

Quien pretende mandar depende de la opinión de sus mandantes. El problema consiste en que la mayor parte de los hombres no la tiene.⁷ Y en esto se asienta la necesidad de invertir sumas generosas de dinero en los medios de comunicación a través de las campañas publicitarias para influenciar en los ciudadanos.

En este tiempo se incorporaron al análisis, los formadores de opinión, que a través de los medios masivos promueven la aceptación o rechazo de políticas o acciones con argumentos que no siempre son genuinos.

En general la capacidad de análisis, de leer entre líneas, de relacionar hechos, de investigar los fondos que sostienen a esos medios, no es habitual, se acepta sin demasiados cuestionamientos, por lo menos por un tiempo, los preceptos de los periodistas que convierten en ídolos a determinados personajes políticos en una actitud cívica poco reflexiva.

3) El clientelismo y el asistencialismo

Es una diferencia clave entre las democracias viejas con desarrollo económico de las que se vivencian en América Latina. El apoyo político con el voto de las clases más pobres se obtiene por un flujo continuo de regalos pequeños pero valiosos para el votante de bajos recursos materiales (bolsas de comida, frazadas, materiales para la casa, etc.) El clientelismo es algo esperado por los mismos votantes, es algo que no se puede detener y los punteros temen aparecer con las manos vacías a los barrios. Aunque visto de esta forma puede pensarse en un intercambio material, también se enfatiza el lado emocional con quien maneja la política del lugar donde opera. Esta casi amistad contrasta con las diferencias económicas entre ambos actores que es abismal. El poder económico en pequeñas localidades se convierte en una forma abierta en poder político.⁸

Una de las causas es la pobreza y las pocas posibilidades de conseguir trabajo (La promesa de algún cargo en el caso de llegar a ocupar el poder es

⁶ Cita De la Enciclopedia ilustrada de la lengua Castellana. Editorial Sopena

⁷ Ortega y Gasset (1.929) “La rebelión de las masas” Ed. Altaya. Pág.-145

⁸ Amaral S; y Stokes S. (2.005) “Democracia Local ” EDUNTREF Pág. 29

frecuente). Para satisfacer sus necesidades mínimas deben recurrir a la ayuda de los dirigentes y pagar el precio correspondiente con fidelidad incondicional aún a pesar de sus convicciones.

Esta práctica trae aparejada como consecuencia que los cargos en las cooperativas se cubren con amigos o punteros sin importar los requerimientos del área con un deterioro lógico y consecuente de las estructuras administrativas. Cuando esta modalidad se generaliza y llega a los sectores de máxima jerarquía la corrupción no tiene barreras que la contengan. La conjugación del desaliento de quienes no se contaminan pero están atemorizados de perder su trabajo si denuncian a sus jefes y los pocos escrúpulos de los que pagan favores, provoca consecuencias nefastas que conducen al deterioro progresivo de las instituciones.

A ello debemos sumar que ese asistencialismo implica la desviación de fondos del presupuesto del ente a tareas no productivas con claros fines electoralistas, haciendo irresponsablemente más onerosa la posibilidad de crecimiento y con fuertes presunciones de originar ilícitos.⁹

4) Las listas sábanas

Cada partido político presenta sus candidatos en una única lista por lo que se elige a un grupo sin posibilidad de optar por las personas individualmente. Esto dificulta el análisis por parte del ciudadano al momento de definir su voto, en razón de que no es posible conocerlos a todos ni estudiar concienzudamente sus trayectorias de vida con lo que adultera el mecanismo que da origen al sistema representativo de gobierno.

Los partidos políticos constituyen una de las vías más usuales para acceder a los cargos en las cooperativas. Ello condiciona a los adherentes a privilegiar los intereses del partido al cual pertenecen por sobre sus propias convicciones, o las de la cooperativa, desvirtuando las ventajas establecidas por quienes elaboraron concienzudamente la forma democrática de gobernar sobre la base de una organización soberana.

Paralelamente la responsabilidad también se diluye y las rendiciones de cuenta que todo administrador de bienes ajenos debe realizar termina siendo una formalidad meramente declarativa, mientras el descreimiento de la ciudadanía hacia la clase dirigente crece.

5) La falta de independencia de los poderes

Conceptualmente las democracias se constituyen sobre la base de tres poderes independientes: ejecutivo, legislativo y judicial. Los fundamentos de equilibrio son conocidos, cada uno tiene un rol marcado, con jurisdicciones y atribuciones delimitadas. Para evitar el predominio de unos sobre otros, permitiendo que cada uno desarrolle sus funciones en armonía deben respetarse las leyes básicas del estado de derecho y así poder alcanzar el fin último de los gobiernos republicanos: el bienestar general de los ciudadanos. Cualquier inestabilidad perturba y rompe paulatinamente con la naturaleza misma del sistema. Haciendo analogía con el gobierno de las cooperativas también los poderes están distribuidos entre la Asamblea, el Consejo y la Sindicatura. La efectividad se logra cuando la opinión de cada grupo es autónoma y respetada por los demás.

⁹ Amuchastegui Juan (2.002) "Volvamos a la democracia" Ediciones Lectica Pág.- 26

La participación en las Cooperativas

Para establecer una cooperativa democrática, responsable y protagónica los asociados deben participar libremente en todos los asuntos, directamente o por medio de sus representantes elegidos. Una actitud pasiva la quebranta malogrando su idiosincrasia. La manera de mantener a la institución dentro del complejo entramado de valores que las distingue es la adhesión consciente a los mismos con el deber de involucrarse en la vida institucional y política.

La participación del socio en la formación, ejecución y control de la gestión es necesaria para lograr el compromiso que garantice su completo desarrollo. Crea sociedades más éticas, fuertes, compactas, posibilita la representación de las aspiraciones de sus integrantes y canaliza proyectos colectivos que la retro alimentan. Es obligación facilitar la generación de condiciones favorables para su práctica.

Las incompatibilidades entre discursos y acciones constituyen otro obstáculo a la creación de una cultura participativa. Se producen por las contradicciones de los dirigentes, afectados por permanentes cambios, sometidos a presiones de fuerzas contrapuestas, cuando deben resolver temas de interés para los asociados no siempre tienen coherencia con la filosofía que pregonaron.

Quienes toman decisiones ofrecen una profusa oferta que enfatiza una vocación democrática y participativa pero no logran instrumentar estas vocaciones en medidas y políticas aplicables.¹⁰

El planteo primario consiste en extrapolar lo que ocurre en la sociedad en general, porque las cooperativas son un reflejo del lugar donde actúan. Si sus mayorías otorgan prioridad a lo comunitario, o por el contrario sus conductas valorizan lo individual, sus organizaciones o grupos probablemente adopten los mismos modelos de comportamiento.

Dentro del sector público no estatal hay evidencias empíricas de la escasa implicancia de los protagonistas en la Argentina en las instancias decisorias. Los actores no participan en los cuerpos directivos y no poseen poder dentro de las organizaciones.¹¹

La legitimidad de una cooperativa se prueba con la participación de sus integrantes en las decisiones. Pero la participación no es una actitud automática sobre todo en aquellas de mayor número de miembros. Debe ser inducida a través de políticas claras emanadas de las autoridades de la propia cooperativa y de los organismos de contralor. Es circular en tanto que se promueve y alimenta de sus propios avances para fortalecerse. Al participar, preguntar, cuestionar, pedir explicaciones, se limita la discrecionalidad de los dirigentes obligándolo a conductas más transparentes y éticas condicionando la actitud de los miembros.

Paralelamente a la necesidad de crear un plano de igualdad de derechos más allá de la formalidad del voto, hay que brindar la información y capacitación para asegurar la calidad de las decisiones de individuos capaces de asumir la responsabilidad de gestionar su destino.

¹⁰ Serrano Claudia, (1.998) "Participación Social y ciudadana. Un debate del Chile contemporáneo".
Publicación de la división estudios del MIDEPLAN

¹¹ Bresser-Pereyra L y Cunil Grau L (1.998) " Lo público no estatal en la reforma del estado Entre el estado y el mercado" Ed Paidós Pág. 8.

Sin conocimiento no hay posibilidad de crecer ni de desarrollar proyectos comunes. El progreso comunitario se cimienta en la interacción solidaria con alto contenido ético y conciencia crítica, de análisis, de reflexión.

En las cooperativas de más de cinco mil asociados los mecanismos formales de participación se concretan con la elección de sus delegados para representarlos en asambleas y elegir a las autoridades. Pero esto no asegura la efectividad de la misma porque la función del delegado es limitada.

El voto es el medio con el que se manifiesta la participación, pero de ninguna manera garantiza calidad. El secreto está en el compromiso de elegir a conciencia y establecer como mecanismo permanente la participación responsable, más que para cumplir una disposición doctrinaria como actitud de vida.

Darle espacio a las minorías, a las mujeres y los jóvenes en grupos de trabajo siempre anteponiendo la capacidad técnica y moral a cualquier otra cualidad sin resignar el objetivo del crecimiento continuo tanto económico como social.

La fórmula de que cada socio tiene un voto es literal. Cada persona tiene un voto por el hecho de ser socio, no importa que capital aportó. Las cooperativas son participativas, electivas, alternativas, responsables, pluralistas y de mandatos revocables. Esta posición está fundamentada en su esencia, en los principios y valores éticos que sostienen al movimiento, en el respeto de todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, promoviendo y defendiendo los derechos del hombre como fundamento de la convivencia democrática.

Espacios o instancias en los que se plantea la participación

Los comportamientos de tipo colectivo buscan establecer canales de representación de las mayorías, con ello generan solidaridad y pertenencia contribuyendo a hacer más fuerte el tejido social. Permiten el desarrollo de una ciudadanía más comprometida y responsable.

Pero en la sociedad mediatizada en la que estamos viviendo hay poco espacio para lo colectivo, la satisfacción y la felicidad se encuentran en motivaciones individuales y la imagen de los representantes políticos, se cuestiona y desprecia.

El proceso por el cual la sociedad llega a comprender que su participación es la clave para lograr el funcionamiento correcto de las instituciones es largo y no ocurre en el vacío. Es necesario un ambiente favorable que acepte la discusión de ideas y procedimientos como método para alcanzar el consenso.

El debate se plantea a un nivel de mayor jerarquía donde se discuten los valores democráticos pero en un mundo que no termina de resolver cual es la prioridad: lo individual o lo colectivo.

Tanto desde la economía, como desde la ciencia política, se encuentran estudios que señalan la necesidad de intervención del público, con el fin de garantizar una mayor democratización de los sistemas y una más amplia capacidad de participación de los distintos actores sociales.

Organizar y promover la participación de los socios en los asuntos de su competencia es fortalecer su protagonismo en resguardo de la soberanía que

detentan. Se alcanza verdaderamente esa condición cuando se garantiza la facultad inalienable de tomar parte, pues lo contrario implica relegar esa condición a la de mero usuario.

La legislación Argentina no establece en sus disposiciones referencias a la necesidad de dar participación a las minorías en los órganos sociales de las cooperativas. Solo determina que las decisiones se adoptan por mayoría simple de votos, dejando librado tal cuestión al criterio de cada organización.

En opinión de algunos prestigiosos escritores como Paúl Lambert¹² no hay que perder de vista que la esencia de la democracia está en la posibilidad de que la oposición se manifieste y pueda tomar cuerpo en cualquier momento. Señala: *con estas reglas de juego esto es siempre posible y aunque pasen largos periodos de tiempo basta con que aparezca uno solo con un argumento distinto, bien fundamentado y razonable, para formar una corriente de opinión alternativa y movilizar al resto..*

La confianza y la credibilidad

La confianza de los ciudadanos es una cuestión que no debe estar ausente en el inicio de los procesos. Es un recurso frágil que cuando desaparece provoca un resquebrajamiento en las relaciones difícil de recuperar.

Las fluctuaciones que se dan en estos parámetros son introducidas por los propios actores aunque sus intenciones son las opuestas.

Son necesarias para conducir cualquier organización pero no se consiguen fácilmente. Derivan de acuerdos, tácitos o explícitos, sobre determinadas maneras de proceder o de prestar los servicios.

Complementariamente las personas necesitan tiempo, información y la capacidad de organizarse. El modelo imperante, privilegia la delegación de la responsabilidad en funcionarios que sujetos a normas y técnicas tienen dificultad conceptual para arriesgar soluciones distintas a las pautadas y de ver en cada caso analizado la posibilidad de que exista una problemática diferente.

Poseer la sensibilidad para percibir el deseo colectivo es una cualidad poco frecuente y en general de difícil constatación. Conviene sistematizar con técnicas ya validadas esos procesos como una garantía mínima de éxito para acordar soluciones entre opiniones y argumentos contradictorios.

Tipos de participación

Siguiendo al manual presentado por la F. A. O.¹³ puede clasificarse a la participación en los siguientes grados:

Participación pasiva: Un pequeño grupo de asociados vota en las elecciones que se realizan una vez al año. Se limitan a escuchar informes de lo que ya ha ocurrido o a autorizar proyectos que se proponen verbalmente, sin alternativas. Se acercan a la sede social cuando realizan trámites administrativos referidos a los servicios. Su relación con el Consejo de administración (o quienes lo representan) está supeditada a problemas puntuales. No conocen sus nombres ni tampoco el del Síndico tampoco de los delegados que lo representa. Las autoridades de la organización, (gerentes o consejeros) se mueven con absoluta libertad sin someter al control de la asamblea los resultados seccionales. Se constituyen un grupo de poder que la

¹² Profesor belga que examina las doctrinas económicas en especial temas vinculados al cooperativismo. Pág. 69 de "La doctrina Cooperativa"

¹³ F. A. O (2003) Manual de empresas cooperativas.

gobierna sustentado únicamente en la indiferencia que es inteligentemente alentada, bloqueando los accesos para perpetuarse en los cargos.

Participación por incentivos materiales A cambio de alguna recompensa en dinero, en salarios, honorarios u otra prebenda, o promesa tácita o explícita de conseguirlos, los asociados trabajan buscando la participación de los otros miembros, o ejecutando proyectos de los que recibirán un rédito personal, pero no hay una motivación profunda ni una vinculación permanente. Cesa cuando acaba el incentivo. Colaboran con el Consejo de Administración pero no tienen una actitud analítica. Suele acompañarse con información convenientemente parcializada. Están comprometidos con los caudillos y no con la institución por lo que se convierte en ineficaz. Tampoco hay capacidad de control aunque formalmente se cumplen todos los requisitos legales. Los integrantes pueden ser consultados pero no tienen oportunidad de intervenir en las decisiones.

Participación interactiva: Las personas analizan en forma conjunta los puntos estratégicos evaluando cada alternativa presentada por los directivos, dentro de un marco de conocimiento doctrinario y técnico. Consideran a la cooperativa como su empresa y deciden sobre parámetros de eficiencia teniendo en cuenta el funcionamiento de los mercados nacionales e internacionales. Un compromiso sostenido en los valores de la cooperación orienta el comportamiento de sus miembros

Participación activa: Sus integrantes toman las iniciativas, presentan los proyectos que son debatidos por el grupo, aportan el capital necesario, participan en los procesos de gestión y control. La comunicación es fluida y continua, versa sobre los procesos neurálgicos. La participación es una cuestión estratégica, motivada desde el gobierno de la institución que la promueve y alienta. Los cambios en el consejo no afectan los objetivos a mediano y largo plazo. El planeamiento y el modo de emplear los recursos está en manos de los delegados que se preparan para el cargo desde mucho tiempo antes. Los mecanismos de información ocupan un lugar de privilegio con especial énfasis en la divulgación de los actos de la cooperativa.

Órganos de dirección y control.

La máxima autoridad es la asamblea donde los socios o sus representantes elegidos democráticamente se reúnen para informarse y decidir la aprobación o no de la gestión presentada por el consejo de administración. La memoria y balance entregados con suficiente anticipación le permiten analizar con detenimiento la misma.

Los delegados son elegidos entre los asociados de cada distrito, de listas que confeccionan los distintos grupos aglutinados según afinidades personales, ideológicas, de amistad o respondiendo a un partido político. Tienen una única función asignada: participar en las asambleas representando a los socios. Deciden con su voto los asuntos consignados en el orden del día. Su conducta es decisiva para la vida social y económica de la empresa ya que eligen al consejo de administración. Este tiene a su cargo la representación y dirección de las operaciones sociales. A diferencia de los delegados sus funciones están bien definidas en la ley y las responsabilidades alcanzan a sus bienes personales. Una de las decisiones más importantes que tienen es la de seleccionar a los gerentes y empleados que trabajarán en la ejecución de las

labores necesarias para brindar los servicios, pues de ellos depende el perfil que toma la empresa en sus estratos operativos. La capacidad de dirección de los integrantes del consejo es un factor condicionante del resultado de la organización. Lamentablemente en la ley argentina no hay exigencias de una mínima formación en cooperativismo y gestión para ejercer la tarea de consejero y delegado, esto constituye una debilidad estructural que necesita ser revisada.

Fiscalización y control: Síndicos y Auditores

Las sindicaturas tienen la responsabilidad del control de las operaciones sociales, velar por el cumplimiento de las normas vigentes. Los cuestionamientos a la figura del síndico en las cooperativas, viene de la mano de prestigiosos autores como Althaus que afirma que generalmente es una figura decorativa, desempeñando una función honorífica reservada a una figura notable que acepta figurar sin asumir ninguna función concreta. La Doctora Elsa Cuesta también objeta, cuando analiza las limitaciones que en materia de parentescos impone la ley, que la falta de independencia de criterios puede derivar más de una relación de amistad que de un vínculo familiar.¹⁴

La legislación vigente prevé que un contador matriculado, auditor, produzca informes para los asociados y el público en general que le permitan analizar la marcha de los negocios, respetando las normas técnicas que establecen los Consejos Profesionales. En su carácter de profesionales independientes deben opinar sobre la razonabilidad de los estados contables y supervisar tanto las normas de control interno como los manuales de procedimientos. Las nuevas normas técnicas emitidas por la Federación de Consejos profesionales (Resolución 24) delega en los consejeros y gerentes la responsabilidad por fraudes,¹⁵

Una cuestión que plantea Masón es la falta de definición que hay respecto del órgano encargado de designar al auditor interno. El hecho de ser el Consejo de administración el encargado de designarlo y removerlo le quita independencia. Una corriente de opinión indica que debería ser resorte de la Asamblea su nombramiento, pero es justo reconocer que el problema es extremadamente complejo.

Las cooperativas como empresas y entes de gestión

Una cuestión preliminar que los órganos de gobierno deben definir es la consideración si la cooperativa como empresa tiene la finalidad de obtener beneficios para sus asociados o le otorga la primacía a otros objetivos como la solidaridad por sobre la ganancia o el lucro. La reconocida autora argentina Alicia K. Drimer manifiesta que no corresponde exigir a las cooperativas posiciones altruistas que resultan propias de otras entidades de distinta naturaleza. Pero las cooperativas para merecer tal nombre deben constituirse en legítimas defensoras de los intereses de sus asociados y al mismo tiempo de la comunidad. Pide beneficios directos para sus asociados y ventajas directas o indirectas para la comunidad, recordando que son no solo asociaciones de personas sino empresas económicas. Le asigna el carácter de "no lucrativas" en sentido amplio refiriéndose a que si bien proporcionan

¹⁴ Debiaggi C (1.992) "Estado Autonomía y Autocontrol Cooperativo" Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo de junio de 1992 Intercoop. Pág. 111

¹⁵ FACPCE Normas técnicas con Vigencia a partir del año 2009.

ventajas económicas a sus asociados se constituyen para prestar servicios a los mismos.¹⁶

Carbonell de Masy en sus investigaciones sobre la problemática de las cooperativas agrícolas de Misiones pide “beneficios visibles y tangibles para los asociados con operaciones rentables que permitan atraer y retener al capital, alcanzar suficiente escala y posición en el mercado para obtener liquidez y solvencia”.¹⁷

Para el profesor español Primitivo B. Gonzalo, esta forma societaria es un modelo de empresario que lucha con los demás en el mismo mercado con dificultades similares y reglas comunes a todos. Los principios y valores que albergan su constitución, organización y funcionamiento la hacen diferenciarse de las demás a la hora de conformar sus estructuras económicas, pero cree que sería excepcional encontrar una cooperativa que no aspirara a obtener óptimos resultados para después repartirlos con sus socios.¹⁸

Una cooperativa tiene el propósito de alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y actúen en forma colectiva, tanto por el valor intrínseco de formar parte de una comunidad como para superar sus problemas de dependencia y necesidad económica, brindándole el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar.¹⁹

Poner en movimiento la estructura de gestión para resolver las cuestiones derivadas del objeto social es tarea de los gerentes, no deben limitarse a lo técnico, ni deben ser servidores de los niveles de la política. Deben pensar en el crecimiento y las mejoras de los resultados en un marco respetuoso de valores asumiendo las consecuencias sociales y ambientales de su decisión. Es necesario contar con un gerente con conocimientos en cooperativismo y administración, con personalidad suficiente para frenar avances de consejeros que puedan tener intereses personales más fuertes. 20 Las decisiones estratégicas de las cooperativas eléctricas deben apoyarse en sus recursos actuales, financieros, técnicos y humanos, aprovechando las experiencias que le dan al movimiento en la provincia de Misiones más de cincuenta años de trayectoria en el mercado.

El caso de la Cooperativa Eléctrica Limitada Oberá (CELO)

Cuenta con 25.009 asociados y 209 empleados. Su patrimonio neto es de \$34.384.523 y los ingresos promedio mensuales de \$2.500.000, es el cuarto año consecutivo que arroja una pérdida operativa de significación que los asociados cubren con aportes de capital, según datos extraídos de su último ejercicio aprobado al 31 de julio de 2.007.

Presta los servicios de energía eléctrica, agua potable, servicio de sepelio, telefonía, gas envasado, saneamiento, salud, televisión abierta.

En las asambleas electorales los asociados, por simple mayoría eligen a sus delegados, en una proporción de un delegado por cada 150 asociados, según distritos organizados por el Consejo de Administración siempre y cuando

¹⁶ Drimer A y Drimer “las cooperativas. Fundamento historia doctrina

¹⁷ Carbonel de Masy, Material de charla a los alumnos de la carrera Gestión de Cooperativas del Instituto Superior Hernando Arias de Saavedra dictado en Oberá en 2.001.

¹⁸ Gonzalo Primitivo B. (2.001) De la conferencia en el seminario Internacional de estudios organizado por la Universidad Católica de Ávila en Diciembre de 2.001.-

¹⁹ Davis Peter (1.998) “*Management Cooperativista*” Pág. 29

²⁰ Etkin Jorge (2.005) Prólogo a la edición en castellano Ob. Citada de Davis Pág. 14

cada uno no tenga más del 15 % del total. Los 168 delegados asisten a una sola asamblea ordinaria y eventualmente alguna informativa o bien extraordinaria según lo requieran las circunstancias. Eligen al Consejo de administración que está conformado por 9 miembros titulares y tres suplentes. Se reúnen semanalmente y su trabajo está remunerado.

Durante los últimos 10 años el mismo grupo ha obtenido la mayoría absoluta en todos los distritos por lo que maneja el gobierno de la institución. El actual intendente dejó su cargo en la CELO para asumir en la Municipalidad después de 7 años de gestión cooperativa y actualmente la presidencia la ocupa un ex secretario municipal. Solamente en dos oportunidades en los últimos 10 años se presentaron 2 listas de candidatos a consejeros. Las asambleas se realizan dentro de los plazos legales.

El porcentaje promedio de participación de socios en asambleas electorales de distrito de los últimos 12 años es del 11.70 % con un mínimo de 7,55 % y un máximo de 21.10%²¹

El promedio de asistencia de los delegados a las asambleas es de 70,87% con un mínimo de 21,86 y un máximo de 96,53

El promedio de duración de las asambleas de los últimos 10 años determinó que 2 horas y 40 minutos le alcanzan a los delegados de la CELO para analizar la gestión anual de todos los servicios descripta en la memoria y balance, la mayoría de las propuestas son aprobadas por unanimidad. Cabe aclarar que habitualmente se reúnen en una “informativa” una semana antes de la asamblea oficial.

Estas cifras muestran que la participación de los asociados en las elecciones distritales es baja, y aunque los delegados asisten masivamente a las asambleas, las discusiones y debates son escasos. Corresponde ser encuadrada como participación pasiva. La falta de representación de las minorías una deuda saldar.

La Cooperativa de Electricidad de Eldorado (CEEL)

El último cierre de ejercicio aprobado fue el 30 de septiembre de 2.007 y de su memoria y balance a esa fecha surge que tiene un patrimonio neto de \$37.694.655, tiene empleadas a 249 personas e ingresos promedio mensuales de \$2.224.000. Los últimos 5 ejercicios económicos arrojaron resultados operativos negativos. Tiene 16.850 asociados.

Servicios prestados: Energía eléctrica, agua potable, electrodomésticos y cloacas, telefonía, gas envasado, saneamiento, salud, circuito cerrado de televisión, fábrica de postes. Cuenta con un Fondo de Acción Social destinado a atender necesidades especiales de los socios Dentro de sus actividades sostiene un museo destinado a proteger el patrimonio cultural de la localidad.

Su consejo de administración está constituido por 9 miembros titulares, 3 suplentes con se reúnen una vez al mes como mínimo. Su trabajo está remunerado. Es la única cooperativa de Misiones que otorga un pequeño reconocimiento económico a sus delegados además de una garrafa de gas de 10 Kg. por mes. Ellos conforman 4 comisiones permanentes de 5 integrantes como mínimo de asuntos institucionales, capacitación formación y difusión cooperativa, extensión social y cultural y medio ambiente. Trabajan según un

²¹ Datos extraídos de Memorias y balances de la CELO

reglamento de funcionamiento donde reafirman su función de promover iniciativas que no tienen carácter vinculante.

Las asambleas se realizan en los plazos legales con informativas trimestralmente obligatorias por disposiciones estatutarias. Todas son televisadas y transmitidas en directo por su canal de TV.

El promedio de los últimos 4 ejercicios muestra el mas alto porcentaje de participación de socios en asambleas electorales de distrito de Misiones: 37,6 % en el 2006 y de un 33.74 % en el 2007 con 7 listas compitiendo.²² Los cargos a cubrir en el consejo fueron de tres miembros titulares y tres suplentes-

A diferencia de las otras cooperativas el grado de participación en las elecciones primarias es elevado. Es habitual la presencia de 6 o más listas todas con aval suficiente para ocupar cargos de delegados. En las últimas elecciones (2007) las dos listas mas votadas lograron 46 delegados cada una mientras la tercera alcanzo a 40 sobre un total de 154 ²³ Los periódicos dan cuenta de la importancia de las elecciones de la CEEL y las pujas entre los grupos políticos y sus vinculaciones a la municipalidad o al gobierno provincial con titulares como "la lista del intendente retuvo la conducción de la CEEL"

El porcentaje de participación de delegados en asambleas en el mismo plazo arroja un promedio de 70,87 % de de presentes con un mínimo de 21,86 y un máximo de 96,53 %

Como regla general las asambleas duran más de 12 horas, con una participación activa de los delegados. De la lectura de su libro de actas surge claramente un fuerte compromiso que se traduce en debates apasionados, investigación y estudio de la documentación puesta a consideración, con varios casos de rechazo a las propuestas ofrecidas. Funciona de contención a los hipotéticos avances del Consejo de Administración. Tiene algunas características de participación por incentivos materiales sumadas a algunas de tipo interactivo con lo que es sin lugar a dudas la mejor posicionada al respecto.

Tiene una página web donde informa de sus actividades culturales, servicios, costos de los mismos, autoridades, etc.

Cooperativa de Electricidad Libertador General San Martín

Con sede en la ciudad de Puerto Rico provee de energía eléctrica, circuito cerrado de televisión, gas envasado, ayuda solidaria por fallecimiento, Internet y telefonía (en etapa de implementación) Su última asamblea aprobó el ejercicio cerrado en el año 2007 que indica que tiene 10.126 asociados y un patrimonio neto: \$24.687.037 Su ingreso promedio mensual es de aproximadamente \$1.029.000 Tiene empleadas a 52 personas y su último resultado fue positivo en el orden de los 2 millones de pesos.

El consejo de administración es elegido desde 1998 por el sistema de representación (Un delegado por cada 100 asociados) y está compuesto por 9 miembros titulares que duran tres ejercicios y dos suplentes. Se reúnen quincenalmente y su trabajo está remunerado. Para poder ejercer el derecho a voto, tanto asociados como delegados deben estar al día con sus obligaciones de pago, eso constituye un factor limitante a la participación.

²² Misiones on line día 02.12.2007

²³ Datos de página Web CEEL

Las asambleas se realizan con regularidad dentro de los plazos fijados por la ley. Habitualmente una informativa precede a la general obligatoria, que se vuelve un trámite formal, con lectura del orden del día y aprobación por unanimidad de los temas tratados. La participación de los delegados es baja y aún mas, no todos los presentes votan por el tema de facturas vencidas e impagas. Únicamente el año 1998 se realizaron dos asambleas extraordinarias.

En los últimos 9 años todas las asambleas eligen a sus autoridades de una única lista de candidatos presentada. La última asamblea contó con la presencia de 50 de los 109 delegados electos, duró solamente 40 minutos y se aprobó un balance con superávit, dato interesante ya que es la única cooperativa de la provincia de Misiones con ejercicio cerrado en el 2007 que presentó un balance con ganancias significativo.

Difunde a través de su canal de televisión y su página web un portal de noticias con una sección para cooperativas de la provincia.

El promedio de participación de los asociados en las asambleas electorales de distrito ronda el 0,8 y 2 % que es el más bajo de todas las cooperativas. Las zonas rurales más alejadas se han quedado muchas veces sin representación por ausencia de socios en el acto eleccionario. Consultados sobre este tema los funcionarios del más alto nivel creen que es una aprobación tacita a la gestión actual. La asamblea más numerosa fue la última asamblea directa realizada en el año 1998 y con dos listas a consejeros que propugnaban el control de la Cooperativa. Se encuadra en participación pasiva, y desde el consejo de administración hay preocupación sobre estos guarismos.

Cooperativa de Electricidad de Monte Carlo

Funciona desde 1947 año en que se constituyó para proveer de energía a los habitantes del pueblo. Ha crecido en forma sistemática incorporando a sus actividades la distribución de agua potable, una planta transmisora de repetidora de televisión, gas envasado, circuito cerrado de TV, sepelios enfermería y desagües cloacales. A la fecha registra 12.596 asociados, su capital al último cierre de ejercicio económico es de \$7.324.500, cifra disminuida por la absorción de quebrantos de los últimos ejercicios.

Los datos obtenidos de su proyecto de memoria y balance al 31 de diciembre de 2007 indican que cuenta con 148 empleados y resultados negativos del orden de los \$ 2.800.000. Los indicadores económicos han ido desmejorando sucesivamente y de manera alarmante. El último balance aprobado por la asamblea es el correspondiente al ejercicio cerrado en el año 2002.

Desde 1996 hasta el 2003 se realizaron 5 asambleas extraordinarias, una informativa, y siete ordinarias, con dos impugnaciones ante la justicia sobre cuestiones derivadas de las asambleas electorales. Las autoridades elegidas en el año 2003 no volvieron a llamar a Asamblea ordinaria violando la normativa vigente. A mediados de 2007 por decisión de las autoridades de contralor fue intervenida y destituido el consejo de administración por no acatar una disposición que le obligaba a convocar a asamblea en el plazo que le fue fijado. Arrastraba además, un conjunto de conflictos con sus asociados a quienes pretendía cobrar tarifas adicionales sin las correspondientes autorizaciones, con la proveedora de energía provincial por falta de pago, con el personal por despidos injustificados, con la justicia por la estafa cometida en

su perjuicio por un grupo de funcionarios anteriores por pago de facturas apócrifas.

La intervención regulariza la cuestión institucional llamando a elecciones, el 63 % de los asociados estaban habilitados para sufragar. Se presentaron dos listas la ganadora liderada por el ex intendente obtuvo 89 delegados sobre un total de 126 titulares y otros tantos suplentes. Participaron del acto eleccionario el 9,50% de los habilitados y el 6% del total, registrándose algunos incidentes judiciales que determinaron que la intervención se prolongara. Finalmente es convocada la asamblea extraordinaria con los nuevos delegados recientemente electos. Estuvieron presentes 91 titulares y 40 suplentes que eligen a las nuevas autoridades²⁴. Los balances del año 2003 a 2007 no fueron considerados aún, pero hay indicios serios que en un corto lapso de tiempo más serán puestos a consideración de la asamblea, concientes de los perjuicios económicos que le acarrea esta situación anómala. En su proyecto de memoria del último ejercicio económico dan cuenta de hechos perjudiciales como la incorporación de un número significativo de empleados sobre una sobredimensionada estructura de personal en una actitud de autocrítica que constituye un sano ejercicio para evitar errores similares en el futuro.

Finalmente después de casi 5 años, se normalizó la vida institucional de la cooperativa con lo que se puede inferir que los planteos realizados durante ese tiempo por los asociados no tuvieron la fuerza necesaria para revertir la irregular situación que le provocó daños económicos y políticos. La participación pasiva de solo el 6 % del total de asociados es una debilidad que de no revertirse genera condiciones favorables para repetir la historia, pero la esperanza de que el duro aprendizaje al que puede llevar la falta de compromiso con la institución revierta la actitud de sus miembros.

Cooperativa de electricidad y otros servicios públicos de L. N. Alem

Opera desde 1953 brindando servicios de energía eléctrica, agua potable, gas envasado, fábrica de postes y seguro de sepelios a sus aproximadamente 18.000 asociados con un patrimonio neto de \$10.700.000, un promedio de ingresos operativos mensuales de cerca de un millón de pesos y resultados equilibrados cifras estas de su balance al 31/12/2006. Su consejo de administración está formado por 8 miembros titulares y tres suplentes, con la particularidad de que la municipalidad puede designar un representante, como poder concedente y pueden ser reelegidos indefinidamente. Y admiten la representación de las minorías proporcionalmente a los votos obtenidos.

Las elecciones realizadas en agosto de 2000 fueron impugnadas ante las autoridades de contralor y la justicia y eso derivó en una interrupción de su proceso democrático. A pesar de haber intentado regularizar esta situación pidiendo la mediación de la Federación Argentina de Cooperativas Eléctricas (FACE) en diversas ocasiones, recién el 01 de diciembre de 2006 se llevó a cabo la asamblea ordinaria correspondiente a los periodos 1999 a 2005 con la aprobación sin objeciones de todos sus balances. En esa oportunidad el consejo se renovó en su totalidad luego de una reñida elección entre las dos listas participantes.

²⁴ Publicación en sitio web Puerto Rico al día del 7 y 10-01-2008

El 31 de agosto de 2007 los 88 delegados electos aprobaron por unanimidad y sin abstenciones la memoria y cerrada el 31 de diciembre de 2006 en una reunión de una hora. Los consejeros recientemente elegidos solo tenían responsabilidad por los últimos 26 días del 2006 como administradores en lo que parece haber una decisión de trabajar mirando hacia adelante y tratando de resolver los problemas de abastecimientos en los servicios teniendo en cuenta las dificultades financieras que tienen sin cuestionar el pasado. En la asamblea anterior (diciembre de 2006) hicieron lo propio con los ejercicios del año 1999 a 2005- Siete años de gestión aprobados en una hora. Aunque aún está pendiente de aprobación el ejercicio 2007, normalizar su situación le permitió liberar una traba para el desarrollo energético que necesita la región, imprescindible para mantener su parque industrial ya que el 60 % de las exportaciones de la provincia salen de ese municipio.²⁵

En las memorias del 2004 hacen notar lo malo de la ingerencia de la política asumiendo culpas en cuanto a los flancos abiertos en los reglamentos que están sin resolver, pero en una actitud constructiva han podido despegar hacia la normalización con lo cual las expectativas son optimistas en cuanto a su futuro-

CONCLUSION

En las cooperativas eléctricas de Misiones para poder acceder a los servicios los usuarios deben asociarse. Recientes investigaciones determinan que lo hace solamente por la necesidad de contar con el suministro de energía o agua, (es un mercado monopólico) no presta demasiada atención al carácter jurídico de la empresa proveedora, no hay voluntad predominante de vincularse a la cooperativa y su interés en la institución es limitado.²⁶ Es una particularidad que merece ser revertida porque una cooperativa con mayoría de indiferentes difícilmente pueda practicar los valores propios del sistema y administrar con eficiencia sus recursos.

Cuando hay muchos integrantes se produce una delegación natural, la participación es ejercida por los grupos más activos como ocurre con la de Eldorado y Oberá, aunque con distintas proporciones. En cambio cuando el número de asociados es pequeño difiere la relación, hay un contacto más estrecho, la información es de primera mano, todos se conocen y los resultados de la gestión son percibidos más directamente y eso podría explicar la baja participación, en sentido de aprobación de la gestión, en la cooperativa de Puerto Rico que es la que mejor resultados económicos tiene en la provincia.

Para evitar riesgos, los estatutos deben poner límites precisos a las decisiones que puedan tomar los consejos y simultáneamente exigir como requisito un conocimiento mínimo en asociados, delegados y consejeros, que debidamente preparados participen convencidos en las tareas de planificación y control, pues para administrar con eficiencia se requiere trabajar fuerte definiendo proyectos, normas de procedimientos y mecanismos de control. Debe primar la racionalidad en el uso de los recursos, que siempre son escasos en contraposición con las necesidades que son ilimitadas como lo demuestran los resultados económicos deficitarios que tienen, trabajar en ese sentido implica cuidar los costos cualquiera sea su naturaleza. "*La lucha por los*

²⁵ WWW Tierra de periodistas 20- 12-2006

²⁶ Medina Marcos " Los procesos participativos y la gestión del agua en Oberá. (2003)

costos es nuestro talón de Aquiles. Es difícil afrontar el problema de los costos.²⁷ Es algo que estas cooperativas no han podido lograr y obligan a sus asociados a esfuerzos importantes con aportes adicionales de capital.

En la administración de las cooperativas el control ejercido por los asociados es una acción irrenunciable, aunque este proceso tiende a ser convenientemente presentado como complementario o de “falta de confianza” y por lo tanto devaluado, como bien lo manifestó un asociado en una asamblea *“Habiendo un solo delegado que está pidiendo la información precisa,..... tengo la sensación de que esto viene a poner en una situación incomoda al consejo de administración porque parece que existe una desconfianza.....por cuanto veo que hay más de 100 delegados y solo uno está pidiendo información precisa”*²⁸ Sin control cualquier cosa puede pasar. Y si bien la legislación prevé precisos mecanismos estos pueden fallar, con resultados no deseados, como ocurrió en Montecarlo y Alem.

En definitiva, si exigen transparencia y publicidad de los actos garantizaran que la cooperativa funcione para satisfacer eficiente y equitativamente sus necesidades y probablemente todas avancen hacia una participación de tipo Activa

El desafío es aprender a trabajar con la comunidad creando experiencias de tareas compartidas con los distintos grupos y superando desconfianzas mutuas abriendo la institución hacia sus miembros con políticas innovadoras.

El proceso de incorporar conductas participativas es a largo plazo y requiere la voluntad de provocarlo. Para romper con el viejo molde de la apatía, los dirigentes deberían encarar un proceso que tenga en cuenta la que los asociados deben encontrar recompensas que le resulten suficientemente atractivas y generar canales de comunicación para desarrollar sentido de pertenencia en un todo de acuerdo a lo reflejado en la declaración de la ACI en los enunciados principios y valores cooperativos.

CPN GRACIELA DEL CARMEN PRETTO
Magister en Administración Estrategica de Negocios (UNAM)
Doctor en Administración (UNAM)

²⁷ Mazzoli Enea (1.997) “ *El caso UNIPOL* ” Exposición en el Plenario de la Integración económica del Seminario Crecimiento económico con desarrollo social. Intercoop. Pág. 149

²⁸ Libro de Actas de Asamblea de la CELO del 11/12/1997

BIBLIOGRAFÍA

- A. C. I. Los principios cooperativos para el siglo 21. Intercoop (1996)
- Davis Peter "Management Cooperatives" Ed. Granica (2005)
- Amaral S. y Stokes S. "Democracia Local" EDUNTREF (2005)
- Amuchastegui Juan "Volvamos a la Democracia" Ediciones Láctica (2002)
- Boero Alicia Prólogo del libro de Ana María Pelizza "Ética pública. Participación comunitaria y Control Estatal" (2005)
- Bresser-Pereyra L y Cunil Grau L "Lo público no estatal en la reforma del estado entre el estado y el mercado" Ed. Paidós. (1998)
- Carbonel de Masy, Conferencia en Cooperativa Eléctrica Limitada de Oberá. (2001)
- Debiaggi C "Estado Autonomía y Autocontrol Cooperativo" Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo 1992 Intercoop. (1992)
- Drimer A y Drimer Las Cooperativas Historia Fundamento y Doctrina. Ed. Intercoop. (1975)
- Enciclopedia ilustrada de la lengua Castellana. (1989) Editorial Sopena
- F. A. O Gestión de Empresas Cooperativas (2003)
- FACPCE Normas para estados contables y auditorías en Cooperativas. (2008)
- Gonzalo Primitivo B. Conferencia en seminario internacional de estudios de la Universidad Católica de Ávila. (2001)
- Jhon Stuart Mill "Consideraciones sobre el gobierno representativo" Editorial Gernika (1992)
- Lambert Paúl "La doctrina cooperativa" Ed. Intercoop. (1970)
- Mazzoli Enea "El caso UNIPOL" Exposición en el plenario de la integración económica del seminario Crecimiento económico con desarrollo social. Intercoop. (1997)
- Ortega y Gasset "La rebelión de las masas" Ed. Altaza. (1997)
- Pretto Graciela Tesis de maestría "La aplicación de principios cooperativos en la CELO". (2006) Tesis de doctorado "La participación de los socios en las cooperativas Eléctricas de Misiones".(2006)
- Serrano Claudia, "Participación social y ciudadana. Un debate del Chile contemporáneo". Publicación de la división estudios del MIDEPLAN. (1998)
- Tomasetta Leonardo "Participación y autogestión" Ed. Amorrortu (1972)
- OTROS CONSULTADOS:
- Memorias y Balances de Cooperativas- Actas de Asambleas
www.puertoricoaldia.com; www.misionesonline.com; www.territorioidigital.com;
Página Web Instituto de Estadística y Censos de la Provincia de Misiones
Página Web: www.ceel.com;
Página Web: www.tierradeperiodistas.com,