

# PROBLEMAS PRIORITARIOS EN COOPERATIVISMO AGRARIO ESPAÑOL

Por Rafael CARBONELL DE MASY

## NUEVO HORIZONTE PARA EL COOPERATIVISMO AGRARIO ESPAÑOL

Tanto en la hipótesis del ingreso de España en la Comunidad Económica Europea dentro de un breve plazo (1984?) como en la de su postergación, nuestro agro va a continuar sufriendo transformaciones significativas aunque con intensidad mayor en algunos subsectores.

He aquí un reto al cooperativismo agrario español: ¿en qué medida va a contribuir al mejoramiento técnico, económico y social de nuestros agricultores?

Antes de responder a esta interrogante, revisemos las transformaciones experimentadas en el agro español como consecuencia del proceso de industrialización y urbanización, particularmente acelerado entre 1960 y 1975:

— Menor participación en el Producto Bruto Interno y en las exportaciones.

— Cambio en la diversidad y en la composición de la producción agraria: crece la de origen animal, principalmente como consecuencia de la integración (piensos compuestos, avicultura, porcino, etc.), aunque la vegetal todavía representa el 60 por 100.

— Decrece la población activa agraria.

— Aumentan las inversiones en maquinaria e instalaciones.

En resumen, las interconexiones del agro con otros sectores económicos y una producción más dependiente de las decisiones adoptadas (planeamiento, inversiones, adquisición de factores productivos, etc.) subrayan el protagonismo de los mismos agricultores como empresarios así como la insuficiencia del esfuerzo aislado.

Dentro de la Comunidad Europea, estos dos aspectos tenderán a subrayarse aún más. Porque no somos un país de bajos costes salariales y elevadí-

R. CARBONELL DE MASY

sima productividad para competir con todos los países de la cuenca mediterránea (y sin incluir a Grecia y Portugal) que ya venden en el Mercado Común un porcentaje de productos agrarios no muy diferente al de España y porque tampoco nuestra agricultura de grupo ha logrado organizar la producción y comercialización de modo que podamos competir fácilmente en aquellos productos donde prevemos excedentes o una regulación más estricta de calidades.

Mientras es negociado nuestro ingreso advertimos cómo aumentan todos los años en la Comunidad Económica las inversiones para modernizar las explotaciones agrarias y mejorar las estructuras de comercialización. Particularmente, en el sur de Francia o en Italia. Los competidores más susceptibles se preparan.

### **¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO ESPAÑOL?**

Quizá la respuesta predominante apunte al problema financiero, provocado por el alto coste del dinero, cargas fiscales, etc. Ni faltará quien haga depender del problema financiero, el comercial e incluso el problema de los recursos humanos: "Si contásemos con una financiación adecuada a nuestras inversiones fijas y a nuestro fondo de maniobra, podríamos seleccionar y remunerar bien a los mejores profesionales..."

Sin embargo, el problema financiero no es tanto la causa como el efecto del desajuste entre planes y recursos, entre riesgos asumidos y capacidad para afrontarlos. Tales desajustes no siempre son atribuibles a los recursos humanos de cada cooperativa aislada, cuando por citar un ejemplo, varias cooperativas, hasta con apoyo financiero de la Administración Pública, construyen instalaciones y ofrecen servicios con una capacidad ociosa manifiesta.

Tampoco convence concentrar los problemas cooperativos en unas expresiones tan genéricas como la falta de espíritu cooperativo, de eficiencia o de dirigentes, denunciando en las cooperativas todo el cúmulo de errores y limitaciones, inimaginables en una supuesta empresa ideal en su triple aspecto económico, técnico y social. ¡Como si las cooperativas ateniéndose rígidamente a sus principios orientadores no reflejasen, de inmediato, el nivel del desarrollo económico, técnico y social de una comunidad, de una región o de un país!

Precisamente porque las cooperativas enraizadas en ambientes socioeconómicos concretos, enfrentan mercados crecientemente competitivos, de firmas mejor dotadas en recursos o de firmas ágiles por sus bajos costes fijos (empresa individual o familiar), resulta pueril aguardar que resuelvan sus problemas a fondo y en breve plazo.

Lo importante es definir aquellos problemas fundamentales o, al menos, orientar su resolución. Nos referimos a esos problemas claves de los que penden multitud de problemas. Nos atrevemos a reunirlos en estos enunciados:

integración entre las propias cooperativas; síntesis de participación democrática y gestión empresarial; autonomía frente a injerencias extrañas.

En las páginas que siguen he reflexionado sobre el momento actual del cooperativismo agrario español. He juzgado oportuno formular algunas denuncias con crudeza. Sin generalizaciones, ni mencionar públicamente al acusado. Quienes trabajan con el cooperativismo, me comprenderán; quienes viven de él (o de algún modo, aspiran a eso), probablemente, no. Me contento con que entiendan a qué me refiero.

### INSUFICIENTE INTEGRACION COOPERATIVA

La integración económica reúne varias actividades dentro de una orientación y control común. Estas actividades pueden ser idénticas (integración horizontal) o sucesivas dentro de un mismo proceso de aprovisionamiento, producción y comercialización (integración vertical) o paralelamente complementarias a este proceso (por ejemplo: la integración del ahorro y crédito). Según la importancia de las actividades integradas unas serán principales; otras, secundarias.

Si atendemos a la propiedad de las empresas comprometidas en las diversas actividades integradas caben varias posibilidades gradualmente diferenciadas: desde la empresa única que orienta y controla a sus filiales, hasta la empresa resultante de la coordinación entre las propias empresas integradas.

Hoy día, la libre concurrencia en el mercado internacional, nacional o en ambos, no concierne a una multitud de empresas independientes y equipotentes. La integración afecta decisivamente al mercado donde las economías de escala, la innovación y difusión de tecnología, la comprensión y el seguimiento del mercado, la capacidad financiera y, sobre todo, el equipo humano responsable de la gestión, implican nuevas relaciones entre las unidades productivas.

Si las cooperativas agrícolas concentran los esfuerzos en el acopio y transformación primaria, pierden el valor agregado implícito en los procesos económicos previos o posteriores. Y si deciden participar en este valor agregado, sin los recursos y exigencias correspondientes, nada extraña que esas mismas cooperativas, a fin de cuentas, acaben remunerando a los factores productivos (materia prima de los socios, trabajo, etc.) con un monto menor al de las firmas más eficientes del sector.

De poco sirven las ayudas financieras extraordinarias a las cooperativas, si carecen de una integración suficiente para un uso racional de los recursos productivos y una presencia activa en el mercado. Las guerras encubiertas de precios entre las propias cooperativas traducirán en números rojos una financiación tan generosa que llegó a crear capacidad ociosa.

Pero estos problemas no aparecen en toda su magnitud con la euforia de la expansión: a corto plazo, los socios perciben por sus productos unos pre-

## R. CARBONELL DE MASY

cios iguales o superiores a los de la competencia, aun cuando no perciban equivalente compensación por los ahorros que hayan invertido bajo cualquier forma (aportaciones al capital social de la cooperativa, fondo rotatorio, etc.). A largo plazo, el creciente endeudamiento terminará con algunas cooperativas absorbidas por otras o liquidadas tras la venta de sus instalaciones a firmas comerciales concurrentes.

Entonces, queda claro que el crecimiento y multiplicación de cooperativas o de sus actividades sin una proporcional integración acelera el endeudamiento y la pérdida de capacidad negociadora en el mercado.

### ESTRATEGIA DE INTEGRACION

La integración cooperativa tiende a unir a las cooperativas según intereses comunes logrando un uso más racional de los recursos (por las economías de escala al contar con volúmenes mayores de producción), capacidad para contratar, desarrollar y difundir nueva tecnología, y una presencia activa en el mercado (por eliminación de intermediarios sustituidos en sus funciones por las cooperativas integradas y por una participación significativa en el mercado).

Tal integración no es tarea fácil. Hunde sus raíces en los propios socios, en su cohesión, homogeneidad e identidad; y, para desarrollarse, necesita un clima especialmente favorable.

Como piedra de toque para descubrir la sinceridad y madurez de un desarrollo cooperativo, preguntamos: ¿qué pretendemos con nuestra postura apática, recelosa, contraria o favorable a la integración?

Probablemente nuestra posición oscile entre un liberalismo económico, incluso encubierto bajo un ropaje cooperativo, o mejor dicho, pseudocooperativo, y un intervencionismo estatal, disimulado controlador del asociacionismo agrario.

Cada posición refleja la experiencia, la formación y las oportunidades de integración cooperativa.

No concentremos nuestra mirada en un fragmento de la realidad. A lo largo y ancho de la geografía nacional predomina el número de las cooperativas especializadas (plataneras, citrícolas, olivareras, etc.) o con actividades múltiples, pero particularmente complementarias (de producción intensiva de proteínas animales, como leche, carne y derivados y producción de piensos compuestos, etc.). Las Cajas Rurales apoyan la financiación sucesiva de actividades especializadas (cooperativas vitivinícolas, olivareras, etc.) o complementarias en una misma zona geográfica.

Las comunicaciones entre socios de una misma localidad, la confianza recíproca, la tendencia a resolver los problemas entre ellos mismos por encima de las discrepancias (**coherencia del grupo**) explican el carácter local, comarcal o regional de una cooperativa.

El predominio de un determinado cultivo o producción animal en una

## COOPERATIVISMO AGRARIO

zona geográfica incide en la existencia de cooperativas primordialmente especializadas. Si los asociados coinciden en unos mismos productos y en una relativa similitud en los tamaños de las explotaciones, en la formación general, en la competencia profesional, en la capacidad económica (**homogeneidad del grupo**) los intereses comunes atraen. Y hasta son compartidos por socios de capacidad y formación muy dispar (**heterogeneidad del grupo**) con tal que respeten los intereses mayoritarios, y los recursos productivos de los socios apunten hacia metas prioritarias aceptadas por la cooperativa como conjunto.

Por arraigarse en un contexto agrario concreto, la cooperativa expresa la relativa homogeneidad o heterogeneidad existente, con la consabida amenaza de prevalecer los intereses económicos de una minoría o los intereses antieconómicos de una mayoría ansiosa de las ventajas inmediatas y reacias a modificar sus estructuras productivas.

La identidad de los socios con unos valores (honradez, veracidad, etc.) y unas normas comunes (**identidad del grupo**) permitirá definir y revisar los intereses prioritarios, así como su concreción en objetivos y en esfuerzos por alcanzarlos compartidamente.

Según el grado de coherencia, homogeneidad e identidad de los agricultores asociados existirá integración en la base, en la cooperativa local o comarcal. Lo mismo cabe decir respecto a integrar sucesivamente varias cooperativas de base, desplegando actividades en unos volúmenes y condiciones inasequibles a la cooperativa aislada.

## INTEGRACION Y MARCO JURIDICO

Todo esto significa un proceso de integración económica, técnica y social dentro de un marco jurídico. La situación actual de las cooperativas adquiere nuevo sentido si la relacionamos con el punto de partida y la trayectoria previsible.

Como punto de partida, la Ley de Cooperativas de 1942 rompía con el pasado: "Se abandonan también los principios que informaron leyes pasadas respecto a la forma de constitución de federaciones y confederaciones, sustituyéndose por criterios coincidentes con los que inspiran el Nuevo Estado", como señalaba la exposición de motivos de la desafortunada Ley.

Las cooperativas quedaban encuadradas según clases y áreas geográficas en las Uniones Nacionales y Territoriales, no sujetas a los principios de la democracia y libertad.

Pero la autonomía en las actividades económicas de las cooperativas al rebasar el ámbito de la cooperativa individual, también reclamó democracia y libertad en la integración de cooperativas...

El Reglamento de Cooperación de 1971 aplicó a las Uniones las normas establecidas para las juntas generales de cooperativas, asegurando una

R. CARBONELL DE MASY

mayor eficiencia en la representatividad de los socios y de sus intereses en la Junta Rectora y en el Consejo de Vigilancia.

La Ley General de Cooperativas de 1974 reforzó la representatividad y autonomía de las cooperativas incluso integradas en cooperativas de ámbito superior.

Al extinguirse la Organización Sindical, el movimiento cooperativo no perdió su unidad representativa a través de las Federaciones y la Confederación Española de Cooperativas. Como corporaciones de derecho público gozan de autoridad pública y aseguran la unidad representativa.

El hecho de reconocer la unidad representativa de una Confederación acontece en países de arraigada democracia cooperativa. Por ejemplo: en la República Federal Alemana, cada cooperativa pertenece obligatoriamente a una Asociación ("Verein") de Cooperativas en las que el propio Ministerio de Economía delega la supervisión.

Pero, ¿vale una representatividad sin un conocimiento recíproco y una identidad de fines? ¿Cómo descubrir convencidamente esos fines comunes, traduciéndolos en la práctica si aumenta el número de cooperativas y disminuyen los flujos de comunicación entre la Confederación, las Federaciones y las Cooperativas?

Porque en el futuro, la unidad básica del movimiento cooperativo va a sustentarse más en el convencimiento práctico que en la estructura impuesta legalmente, necesitamos revisar las posiciones actuales nada favorables a la unidad y a la representatividad:

— Por parte de la Administración Pública actuando, a veces, como si la Confederación o las Federaciones hubiesen dejado de existir.

— Por parte de la Confederación y de las Federaciones, sin recursos y sin capacidad para iniciar nuevos rumbos prácticamente significativos para las cooperativas.

— Por parte de las cooperativas, mirando al interés inmediato de cada entidad.

Triple postura peligrosa en un período de transición política donde simultáneamente es revisada críticamente cualquier organización económico-social como la cooperativa.

Pese a los avances destacados por los medios de comunicación de masas (incremento del número de cooperativas, expansión de algunas cooperativas, etcétera), recelamos que la transición acabe debilitando al mismo cooperativismo.

Unos celebran el triunfo sobre unas estructuras cooperativas establecidas durante un período de insuficientes libertades; otros resistense a la derrota, lamentando la pérdida de un movimiento casi perfecto.

De nuevo, las posturas políticas o los intereses personales impiden una apreciación objetiva de la realidad cooperativa española y de sus posibilidades de integración.

Nosotros intentamos rever esta realidad desde la perspectiva de su integración.

## COOPERATIVISMO AGRARIO

Tanto la Administración Pública, como las Federaciones y la Confederación y también las cooperativas, evaluarán la realidad de manera diferente si consideran como finalidad de las cooperativas esa integración económica, técnica y social que posibilite un desarrollo y uso racional de sus recursos.

La política de promocionar cooperativas sólo tendrá efectos duraderos si estimula el nacimiento de cooperativas económica y técnicamente viables, y si fortalece la colaboración intercooperativa en los diversos ámbitos (financiero, comercial, asistencia técnica, etc.)

La representatividad de las Federaciones y de la Confederación gana con la cohesión y con la capacidad económica de las cooperativas.

Y las cooperativas individuales, por ambiciosas que sean sus actividades, no pueden prescindir de la integración frente al reto de las multinacionales en el sector agro-alimentario. Ya no basta especializarse sólo en actividades de rentabilidad incierta (derivados de leche, carne, etc.) o incurrir en una diversificación incompatible con la innovación tecnológica, el planeamiento comercial y la capacidad de autofinanciamiento.

Una diversificación selectiva exige una prudente evaluación de los recursos disponibles, sin supeditarlos unilateralmente, ni siquiera a la ocupación actual de los socios.

### **PARTICIPACION DEMOCRATICA Y EFICIENCIA EMPRESARIAL**

La cooperativa intenta sintetizar la participación democrática con la eficiencia empresarial. Resulta demasiado ingenuo establecer "a priori" las reglas de esa síntesis: incluso los principios cooperativos, la legislación y los estatutos se prestan a diversas interpretaciones o aguantan omisiones que los tornan carentes de sentido.

Como orientación general, básicamente compete a los socios orientar y controlar las actividades de la cooperativa, la asignación de los recursos a largo plazo coordinada con la capacidad productiva de los mismos socios. La asamblea de socios, y, particularmente, el Consejo Rector, plantean las cuestiones claves y exigen la respuesta apropiada a cuantos están comprometidos con los objetivos de la cooperativa: cada uno (socio, consejero, profesional u operario contratado) asume una responsabilidad concreta en el logro de una eficiencia empresarial.

Las cooperativas que con precisión han delimitado las responsabilidades de los socios en las diversas actividades y proyectos de inversión, frecuentemente son también las mismas que exigen a los socios o al personal contratado, implicados en cada actividad o proyecto.

Sólo un clima de responsabilidad posibilita una democracia cooperativa.

En una cooperativa local con actividades sencillas (acopio y almacenamiento de granos), quienes son elegidos para el Consejo Rector cuentan con

la confianza de los socios, y también con una competencia adecuada a las actividades iniciales. Pero a medida que la Cooperativa extiende su radio de acción, introduce nuevos productos y fases de transformación y comercialización, ya no basta la experiencia del pasado. Frente al nuevo horizonte la contratación de especialistas o profesionales —incluso prescindiendo de su titulación meramente académica— es aconsejable y, a veces, hasta necesario. Entonces, ¿quiénes y con qué criterios seleccionan, orientan, motivan y controlan a los profesionales?

Cualquier desacierto en la contratación de profesionales provoca, de rechazo, una tendencia a concentrar el poder en el Consejo Rector. Concentración arriesgada.

Si la capacitación y el oportuno asesoramiento acompañan a la responsabilidad asumida y la delegación gradual asegura el funcionamiento diario eficiente, la cooperativa marcha bien, con su síntesis de participación y de gestión. Si ocurren desfases entre la complejidad y perentoriedad de algunas decisiones y la capacidad de los consejeros; entre la perspectiva anterior y el horizonte nuevo, los peligros de errar semejan a los implícitos en una imprudente contratación de profesionales: ni eficiencia en la empresa, ni democracia en la cooperativa. Lo peor es que el drama interno ahora se agrava: ya no cabe culpar a los profesionales de “afuera”; quienes concentraron el poder fueron algunos agricultores quizás elegidos por una minoría asistente a la asamblea de socios y apoyados indirectamente por una mayoría apática y silenciosa; o quizás fueron agricultores identificados con la masa societaria inconsciente de la gravedad y complejidad de los problemas en juego.

Por la creciente concurrencia en el mercado de productos y también en la contratación de profesionales capacitados y responsables, no dudamos en calificar la incorporación de profesionales a las cooperativas como uno de los problemas que más sensatez y tacto requieren. Por parte de los socios y de los profesionales, principalmente. Los peligros de acumular decisiones en unas mismas personas (cosa comprensible por razón de economías) arrastran costosos aplazamientos o demoras. La formación de cuadros medios, la promoción del personal subalterno, merece atención apropiada, por más que la cooperativa apunte a la promoción socio-económica de sus socios. Precisamente por esto, una cooperativa agrícola no puede permitirse el lujo de contratar a un profesional encomendándole tareas propias de un cuadro medio.

Tras el balance y la cuenta de resultados laten esos problemas humanos que explican, en el fondo, la veracidad o no veracidad contable.

El poder de decisión, y la veracidad contable se engarzan. Si unos precios o excedentes alentadores figuran en la cuenta de resultados, existe un motivo para asegurarse el poder en la cooperativa, aun sin una base firme: la cooperativa no ha recuperado **todos sus costes**. Quizá no mantenga por mucho tiempo su capacidad física productiva o sus productos no retengan el mismo valor comercial por introducirse nuevos procesos industriales, etc.

Y para no perder popularidad, ¿no es fácil recurrir a los consabidos tópicos de la política económica, las multinacionales, etc.? Pero ¿hasta qué pun-

to los tópicos explican la descapitalización de la cooperativa o su gestión ineficiente?

La bolsa enjuicia a las empresas de capitales que buscan nuevas fuentes de financiación. Los bancos cooperativos principales de diversos países acuden a la bolsa ofreciendo obligaciones. En estos casos una auditoría imparcial, con criterios coherentes y uniformes, ha revisado la contabilidad de las cooperativas, en provecho de los socios, del personal empleado y de terceros.

Por esto insistimos en la importancia de una auditoría: como instrumento de integración, y en provecho de su misma base, la participación democrática y la gestión empresarial.

Cuando la auditoría es organizada dentro del propio movimiento cooperativo (como acontece en Francia, Alemania, etc.), estimula la participación democrática y la eficiencia empresarial en cada cooperativa, mediante análisis comparativos, y en el conjunto de cooperativas con actividades idénticas o complementarias.

La auditoría asume **tareas preventivas** ante el proyecto de una nueva cooperativa o de una inversión con incidencia en el funcionamiento de otras cooperativas. Al eliminarse las inversiones innecesarias, es más fácil mejorar económica y socialmente a los socios.

## CREATIVIDAD Y ORGANIZACION COOPERATIVA

La difícil síntesis de participación democrática y eficiencia empresarial merece atención especial cuando una cooperativa diversifica sus actividades y la integra dentro de organizaciones cooperativas más amplias.

Desaprobamos recomendar una organización común a varias cooperativas. Cada producto, con su proceso peculiar de acopio, industrialización, y comercialización, y cada región, con su diverso grado de desarrollo cooperativo, empresarial y comunitario, aconseja un esquema distinto (1).

Lo fundamental es que estos esquemas correspondan a servicios ofrecidos a los agricultores asociados. Por mencionar un caso reprobable, una Caja Rural prolifera sucursales en zonas urbanas y turísticas (brindando hasta empleo a algunos familiares de consejeros), ofrece deficiente asesoramiento financiero a las cooperativas asociadas, junto con menguados recursos. A la Asamblea General de socios no asisten ni el 10 por 100 de los representantes de las cooperativas agrícolas asociadas.

¿Por qué no son organizadas las cooperativas asociadas por comarcas o por productos y plantean a fondo el fin y el uso de los recursos de la enti-

(1) Sobre distintos esquemas de organización, cfr. mi libro *Moderna Gestión de Empresas Cooperativas Agrarias* (Consejería de Trabajo del País Valenciano, Valencia, 1980, Consellería de Trabajo del País Valenciano).

## R. CARBONELL DE MASY

dad? Una nueva organización ha de servir a la eficiencia y al control democrático.

Ciertamente existen ejemplos aleccionadores. Hemos de reconocer la creatividad y capacidad de organización de esas cooperativas agrícolas españolas que han unido a los socios según intereses económicos homogéneos y, por otro lado, han aprovechado las economías de escala de servicios comunes a distintas secciones de la cooperativa.

A título ilustrativo en cuanto a organización nos referimos a estas tres estrategias:

- 1) Aceptar socios en una actividad específica (v.gr.: comercialización de huevos, pollos, etc.) mientras participen simultáneamente de un servicio común (adquisición de piensos compuestos).
- 2) Desarrollo gradual de nuevas actividades a partir de una actividad básica destinada a ocupar un lugar secundario o incluso a desaparecer ante la ventaja comparativa de otras regiones: así una cooperativa arrocera oportunamente utilizó los subproductos de su molino para iniciar una ganadería intensiva, y los recursos financieros acumulados, almacenes y relaciones comerciales para estimular la producción hortofrutícola de los asociados, particularmente en las explotaciones de menor tamaño. La colaboración con el Servicio de Extensión Agraria y la formación de cuadros medios mediante breves permanencias trabajando en algunas cooperativas hortofrutícolas de la CEE contribuyeron eficazmente a la diversificación rentable de actividades.
- 3) Una Caja Rural financia la construcción de granjas, con el aval de minúsculas propiedades agrícolas frecuentemente desatendidas por sus propietarios residentes en zona urbana. Al frente de cada nueva explotación comunitaria de tierras, un agricultor (frecuentemente un matrimonio joven especializado en producción intensiva, avícola, porcina o vacuna) rinde cuentas de su gestión a los socios propietarios.

Al mismo tiempo funciona una organización compleja cooperativa: la explotación comunitaria o el socio productor individual pertenecen a cada cooperativa identificada con la producción avícola, porcina o vacuna, integradas, a su vez, dentro de una cooperativa de tercer grado que aprovisiona periódicamente con piensos compuestos y comercializa todos los productos en el mercado nacional o exterior.

Como la Caja Rural lleva la contabilidad de cada explotación en sus diversas relaciones con la cooperativa avícola, porcina, vacuna y con la cooperativa proveedora de piensos compuestos y responsable de la comercialización, todos los socios disponen de una información periódica de sus ingresos y gastos por las actividades cooperativas.

A fin de economizar en la Administración Central, un mismo personal administra las diversas cooperativas avícolas, porcinas, vacunas y la cooperativa de tercer grado. Pero desde un punto de vista jurídico y de clara delimitación de inversiones, ingresos y gastos, existen varias cooperativas distintas.

## AUTONOMIA FRENTE A INTERESES EXTRAÑOS

Algunas injerencias en las cooperativas responden descaradamente a intereses extraños o distintos: por apoyar a un determinado candidato político, una cooperativa logra una financiación privilegiada, incluso para proyectos descabellados o desaconsejables por la apremiante necesidad de coordinar en una inversión a varias cooperativas próximas; por ganar popularidad en el proceso autonómico son adoptadas decisiones perjudiciales a las mismas cooperativas de la región autónoma; un funcionario público crea su cooperativa aprovechando los contactos con los agricultores o con las cooperativas de una zona, etc.

Otras veces las injerencias son más sutiles, como en este caso.

Algunos dirigentes inicialmente bien intencionados han creado una organización cooperativa hace años justificada, pero hoy día, a todas luces inadecuada. Nada es cambiante: la organización sirve a quienes la levantaron, sin miramientos sinceros a la mayoría de los intereses de los socios que quizás prosperasen en el caso de una fusión o absorción de cooperativas, o de una reorganización.

Por otro lado, el afán de lucirse con el cambio arrastra frecuentes improvisaciones e injerencias.

En el análisis de cada caso concreto no conviene precipitar juicios infundados o insistir en recomendaciones insuficientemente maduras o todavía inaceptables.

La pedagogía cooperativa como cualquier pedagogía eficaz de adultos implica participación y diálogo. Sin encerrarse el grupo en sus propias experiencias, valores y criterios (peligro de la pedagogía de Paulo Freire, máxime en sus primeras publicaciones), y sin imponer consignas de arriba abajo. Sobre todo, desde la Administración Pública.

La promoción de cooperativas, su constitución, supervisión y descalificación o extinción requieren delimitar nítidamente lo que compete al propio movimiento cooperativo, a cada departamento ministerial y a los tribunales ordinarios.

Cualquier confusión de límites amenaza con injerencias. Coincidimos con don José Luis del Arco en la inscripción de las cooperativas en una Sección Especial del Registro Mercantil (2), como también en que las cooperativas según sus actividades económicas deben relacionarse con el departamento ministerial de su competencia.

Esto evitará interferencias administrativas y la promoción de otras fórmulas asociativas no pocas veces innecesariamente concurrentes con las cooperativas del campo.

Al mismo tiempo, conviene borrar la imagen de un cooperativismo agra-

(2) Sobre este asunto nos hemos pronunciado en repetidas ocasiones. Respecto a su planteamiento a fondo y decidida solución, cfr. el artículo de José Luis del Arco publicado en este mismo número de la Revista.

## R. CARBONELL DE MASY

rio gubernamentalmente promovido, organizado y fiscalizado. Las propias cooperativas han de ser las primeras responsables de su propia promoción, organización y control.

Con este enfoque en cada región cabe una estrategia diferente encaminada al desarrollo del cooperativismo agrario. Un desafío a la creatividad y al realismo. La investigación, el asesoramiento y la formación cooperativa agraria reclaman una mejor colaboración interprofesional, en distintos niveles desde el centro superior universitario hasta el centro de extensión o difusión cultural.

¿No incurrimos en una evidente incoherencia cuando exhortamos a las cooperativas a la integración y nos aproximamos a ellas de forma desintegrada y a veces improvisada? La pregunta vale para las entidades públicas y para las privadas. Sin aceptar la colaboración de distintos especialistas, agrónomos, veterinarios, economistas, juristas, sociólogos, etc., dentro de un mismo equipo de trabajo y contar con las propias cooperativas, dudo que ofrezcamos una orientación atinada y suficiente a los problemas fundamentales de nuestro cooperativismo agrario.

Las cooperativas corren el riesgo de cualquier empresa y también el de la democracia. Si los agricultores aspiran a ser agentes de su propio desarrollo, la fórmula asociativa de la cooperación brinda oportunidades para la innovación y difusión tecnológica, el uso racional de los recursos económicos y la participación activa en el mercado. Aprovechar esta oportunidad exige una colaboración ya menos basada en el entusiasmo impulsivo y más en el convencimiento y en el cálculo de ventajas y esfuerzos, a corto y a largo plazo. Pese a su aparente frialdad, el convencimiento personal afirma un entusiasmo duradero. ¿No acontece algo semejante con las democracias?

El entusiasmo fundado en la verdad nunca ciega: el compromiso gana firmeza cuando vemos claramente con qué nos comprometemos. En particular, cuando el agro español aguarda una Europa donde a la concurrencia de las grandes firmas comerciales y de las ágiles empresas familiares, también se añade la concurrencia de las organizaciones de agricultores asociados de otros países y de diversas regiones.