

«La Provincia cooperativa de Canadá»: individualismo y mutualismo en una sociedad de colonos, 1905-2005 ¹

Brett Fairbairn,
*Center for the Study
of Co-operatives
University of Saskatchewan*
Saskatoon
brett.fairbairn@usask.ca

Traducción del inglés:
Marianela Díaz Cardozo
y Madeleine Richer

RESUMEN: La provincia de Saskatchewan, en el oeste canadiense, forma parte de una región – las grandes praderas cerealeras – donde el cooperativismo (de productores agrícolas, de consumo, de ahorro y crédito – se ha vuelto un actor importante de la vida económica y política. El artículo examina las condiciones de su aparición y desarrollo, y analiza las etapas de su evolución y los retos que ha debido enfrentar en cada etapa: los inicios en la sociedad de colonos, la Gran Depresión, la guerra, y el periodo más reciente de crecientes presiones por el incremento de competitividad de estas organizaciones. El autor destaca los factores económicos, políticos y culturales del excepcional desarrollo cooperativo de Saskatchewan, que continúa hoy con el surgimiento de nuevos tipos de cooperativas para responder a nuevas necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Palabras clave: cooperativas, cooperativas agrícolas, historia de las cooperativas, mutualismo, Canada.

«Canada's Co-operative Province»: individualism and Mutualism in a Settler Society, 1905-2005

ABSTRACT: The western province of Saskatchewan, in the Canadian Prairies, is part of a region where co-operatives have become an

important actor of economic and political life. The paper analyses the conditions of its creation and development, the phases of its evolution and the challenges it met in each phase of its evolution. The author emphasizes the economic, political and cultural factors of the co-operative development of Saskatchewan, and suggests that co-operatives continue to offer solutions to the new social needs that arise from the new conditions of XXI Century life.

Key words: co-operatives, agricultural co-operatives, history of co-operatives, mutualism, Canada.

«La province coopérative du Canada»: indidualisme et mutualisme dans une société de colons, 1902-2005

RÉSUMÉ: La province de Saskatchewan fait partie d'une région où les coopératives sont devenues un acteur important de la vie économique et politique. L'article décrit les conditions de leur émergence et de leur développement, ainsi que les défis auxquels elles eu à faire face au cours de leur évolution. L'auteur analyse les dimensions économiques, politiques et culturelles présentes dans le développement coopératif en Saskatchewan, et suggère que les coopératives continuent à offrir des solutions aux nouveaux besoins sociaux.

Mots-clé : coopératives, coopératives agricoles, histoire des coopératives, mutualisme, Canada.

Introducción

La provincia de Saskatchewan es conocida por su gran número de cooperativas, en particular cooperativas agrícolas; la provincia ha sido también pionera en el cooperativismo de salud. Las cooperativas son a veces vistas como una particularidad de la provincia que pertenece principalmente a su pasado y que está vinculada al movimiento agrario. Algunos evalúan esta diferencia de manera negativa, y preferirían políticas más favorables a la libre empresa, como las de la más rica y vecina provincia de Alberta. Otros por el contrario admiran la «larga historia de políticas radicales y progresistas» de la provincia, y ven su cultura política expresada en una «economía mixta», lo cual incluye un fuerte compromiso con las cooperativas y las coaliciones» (Warnock, 2004). Personalmente, creo que ambas interpretaciones confunden el significado de la actividad cooperativa.

La gente de Saskatchewan no es inherentemente cooperativista. Aprendieron a formar cooperativas porque tuvieron que hacerlo. Las cooperativas surgieron del conflicto, la competencia y el individualismo. Son empresariales en el mejor sentido de la palabra. Las cooperativas tenían sus limitaciones, que reflejaban la sociedad de la cual provenían. Pero igualmente, la creación de cooperativas abrió nuevas posibilidades. Como por una ley de consecuencias involuntarias: lo que la gente aprendía no era siempre lo que esperaba.

¿Qué son las Cooperativas?

La definición oficial es que «una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales a través de una empresa poseída comúnmente y democráticamente controlada» (MacPherson, 1996: 1). Esta definición de una sola oración, que refleja casi doscientos años de debate entre los cooperativistas, contiene muchos elementos. En particular, se pueden hacer dos observaciones: en primer lugar, las cooperativas expresan necesidades y aspiraciones – «las cooperativas surgen de la necesidad»- , como muchas personas en el movimiento cooperativo lo expresan.

En segundo lugar, los sustantivos claves en la definición anterior son las palabras asociación y empresa. Las cooperativas son lo que pasa cuando la idea moderna de una asociación democrática voluntaria se fusiona con la idea moderna de negocio. Como tal, las cooperativas están integralmente relacionadas con el voluntarismo comunitario, el activismo y el auto-mejoramiento, y de hecho hay importantes coincidencias entre el movimiento cooperativo de Saskatchewan y sus redes locales de asociaciones y líderes comunitarios (Hammond Ketilson *et al.*, 1998). Pero, las cooperativas tienen también vínculos muy estrechos con los negocios. Es el deseo de operar un negocio lo que hace de una asociación una cooperativa. Las cooperativas son también parte de la historia de los negocios de Saskatchewan, del desarrollo económico, de la viabilidad y sustentabilidad de la comunidad. En Saskatchewan, como en muchos otros lugares, las cooperativas son uno de los más importantes mecanismos a través de los cuales la gente común se incluye por propia decisión en el desarrollo económico y en la propiedad de los negocios.

Para mediados del siglo XX, los tres principales sectores del movimiento cooperativo de Saskatchewan ya habían tomado forma. Eran las cooperativas agrícolas, con grandes organizaciones de comercialización como el *Saskatchewan Wheat Pool* (organización de comercialización del trigo). Las cooperativas agrícolas fueron por décadas las más prominentes y, en el caso del *Wheat Pool*, las más políticas de todas las cooperativas, y todavía son lo primero en que la gente piensa cuando se escucha la palabra cooperativa. Pero el mayor número de miembros lo tienen las uniones de crédito, cooperativas de servicios financieros de propiedad local, que juntas cuentan con más de la mitad de la población de Saskatchewan – alrededor de 500.000 personas – como miembros (Herman y Fulton, 2001). El banco central de las uniones de crédito, la Unión de Crédito Central de Saskatchewan (*Credit Union Central of Saskatchewan*), tiene más de \$2,4 billones de dólares en activos, y se ubica entre las mayores empresas de Saskatchewan; el sistema de uniones de crédito como un todo, posee más de \$7,5 billones. En tercer lugar están las cooperativas de consumidores, minoristas locales que venden petróleo, comida y otras mercancías en pueblos y ciudades de Saskatchewan. Su organización central, Cooperativas Federadas Ltdas. (*Federated Cooperatives Limited*), es la mayor corporación de Saskatchewan por su volumen de ventas, con

\$3,2 billones en 2003. En conjunto, dos de las tres mayores corporaciones de Saskatchewan por volumen de ventas, y 25 de las mejores 100, son cooperativas².

Lo importante no es sólo el tamaño de las mayores cooperativas. Existe además una estructura de segundo grado; mientras las cooperativas locales son significativas y a veces constituyen las empresas dominantes a nivel local, en vecindarios y pueblos, en particular en el comercio minorista y la banca, sus centrales son corporaciones dominantes a nivel de la provincia.

Estos tres tipos de cooperativas son las más grandes en membresía y volumen de negocios, pero el otro aspecto del sector cooperativo de Saskatchewan es el amplio abanico de cooperativas diversas, pequeñas y, a veces, no afiliadas a federaciones. Ejemplos prominentes incluyen clínicas comunitarias, creadas en el contexto de la crisis del seguro de enfermedad de la década de los sesenta; cooperativas de cuidado infantil que se convirtieron en la principal forma de servicios de cuidado infantil en la década de los setenta; cooperativas de vivienda creadas en las principales ciudades entre las décadas de los setenta y noventa, y muchos otros ejemplos, más de 1.300 cooperativas en total.

¡Seguramente este vasto arsenal de cooperativas indica que la gente de Saskatchewan tiene un genio particular para el cooperativismo!, pero se podría argumentar que no. Podría ser preferible pensar que la mayoría de la población de Saskatchewan es más bien renuente hacia el cooperativismo, y que aprendió a medida que fue avanzando.

Sociedad de colonos y cooperativas

En Saskatchewan, la historia del comercio, la religión, el gobierno, la guerra y la diplomacia se remonta a tiempos inmemoriales, pero las cooperativas comenzaron con el asentamiento de los colonos blancos. Se acostumbra, en la descripción de los orígenes de las cooperativas de Saskatchewan, referirse a los rigores enfrentados por los campesinos pioneros: aislados en sus parcelas, enfrentando vastas extensiones y climas severos, tenían que ayudarse mutuamente. Existe, sin duda, una verdad considerable en esta imagen, y la mayoría de las comunidades campesinas en todos los países tienen tradiciones de asistencia mutua. Pero no en todas las estepas y semi-desiertos existe un gran número de cooperativas. El determinismo geográfico/ambiental sólo puede llevarnos hasta este punto.

Cuando miramos el panorama completo, es evidente que los orígenes de las cooperativas en Saskatchewan yacen en vastos procesos globales: migraciones masivas de cientos de miles de personas a finales del siglo XIX y principios del XX, mercados mundiales e internacionalización de la economía, grandes planes de desarrollo emprendidos por el Imperio Británico y por el gobierno de Ottawa. Los colonos con sueños de una vida rural próspera, pero frecuentemente con poca experiencia práctica, se asentaban en regiones de fronteras en desarrollo con déficit de servicios, relegadas

por gobiernos lejanos y sujetas a los caprichos de comerciantes monopólicos y compañías de transporte.

Ésta fue una experiencia que los colonos de Saskatchewan compartieron con otros alrededor del mundo, quienes formaron cooperativas agrícolas como forma de dar respuesta a sus necesidades. Los granjeros estadounidenses de la región de las praderas también formaron cooperativas, así como lo hicieron los granjeros australianos. E igualmente, lo hicieron los colonos blancos en Kenia y Suráfrica mientras sus contrapartes estaban haciendo lo mismo en Saskatchewan². Lo que todos ellos tenían en común era el doble reto de desarrollar sus propias granjas y vender sus productos en mercados internacionales, dentro del contexto de una nueva sociedad de colonización caracterizada por la desigualdad en el poder y el control.

Algunos han argumentado que las cooperativas se desarrollaron como parte de la «protesta» de una «región rural» en contra del poder central en Ottawa (Warnock, 2004). Esto posiciona a las cooperativas como parte de una lucha de los oprimidos. Si bien existe algo cierto en esta interpretación, se trata, sin embargo, de una construcción. También es verdad que las cooperativas fueron creadas como parte del proceso colonizador en sí, y como herramientas de algunos colonos para la promoción de sus intereses. Podría ser mejor para ciertos propósitos, verlas como herramientas empleadas por los «pequeños colonos» (en palabras de Albert Memmi), víctimas de la explotación de los colonos más grandes, las empresas comerciales y ferroviarias y los bancos.

En breve, las cooperativas en Saskatchewan fueron introducidas para promover los intereses de hombres blancos, dueños de tierras, jefes de familia. Estos hombres no se veían a sí mismos como una élite y de hecho estaban defendiendo su status relativamente bajo dentro de las jerarquías nacionales e internacionales. Las cooperativas agrupaban gente de diversas religiones y orígenes europeos (protestantes y católicos formaban parte de las mismas organizaciones, así como ingleses y ucranianos). Pero mirando atrás, podemos ver que había mucha gente por debajo de ellos en la jerarquía social, y muchas personas que eran excluidas, al menos de la participación abierta. Decir que estas primeras cooperativas eran racistas, patriarcales y centradas en el status, sería simplemente decir que eran criaturas de su época. Sin embargo, lo que es realmente interesante, es que los diferentes reclamos de legitimidad introducidos por las cooperativas – reivindicaciones de mayor equidad, de servir a los intereses de la gente común - pusieron en marcha un proceso de varias generaciones, mediante el cual las estructuras jerárquicas y de poder se abrieron gradualmente. Ese proceso aún está en marcha.

La sociedad de colonos fue creada para ser capitalista, orientada al mercado, e individualista. La mayoría de las personas vinieron aquí para tener sus propias granjas familiares, no para crear comunidades cooperativas utópicas (salvo algunas excepciones). Mientras algunos colonos se instalaron como grupos de familias que ya se conocían, muchos llegaron solos. Como individuos, tuvieron que aprender a cooperar.

No aprendieron fácilmente. La historia menciona muchas cooperativas exitosas

que sobrevivieron, pero rara vez menciona las que acabaron en frustración. El historiador John Archer escribió acerca del fracaso de uno de los proyectos cooperativos, la Compañía Compradora de Saskatchewan (*The Saskatchewan Purchasing Company*) (Archer, 1953). La Compañía Compradora fue pensada para ser una especie de agente comprador colectivo para los agricultores, una empresa mayorista controlada por granjeros, para la comercialización de su producción y la adquisición de insumos y bienes de consumo. Como numerosas cooperativas tempranas, fracasó. Archer cita una carta escrita por uno de los desilusionados organizadores:

Estoy forzado a la conclusión de que el granjero promedio del Oeste (hay gloriosas excepciones) es un cooperativista sólo en la medida en que la cooperación funciona como una ayuda para su adoración al todopoderoso dólar. [Él tiene] muchos rasgos positivos en su carácter, pero cuando ingresa al terreno de la vida comercial, se vuelve desconfiado y egoísta. ... Está completamente cerrado al verdadero espíritu cooperativo; de cooperación ética no sabe nada, y para él, la cooperación práctica consiste sólo en la posibilidad de comprar en el almacén cooperativo por cinco centavos menos que en otros lugares.

Este no es un lamento aislado, he encontrado muchos otros, particularmente de las décadas 1920 y 1930, época de experimentación de las cooperativas, cuando muchas de ellas fracasaron. Sospecho que la gente que trató de organizar a los granjeros de Saskatchewan a lo largo del siglo XX, reconocerán una misteriosa continuidad. Estos comentarios nos recuerdan que la cooperación fue una conducta aprendida, y no algo natural o innato.

Olas de cooperativas

En ningún lugar es más evidente la naturaleza dinámica y evolutiva de la acción cooperativa que en la sucesión de organizaciones creadas por la gente de Saskatchewan, quienes sucesivamente crearon nuevas cooperativas en reconocimiento de las limitaciones y, a veces, como crítica explícita a las cooperativas anteriores. El movimiento cooperativo de Saskatchewan cambió radicalmente de 1905 a 1945. Comenzó como un movimiento de intereses agrarios de colonos-propietarios, y culminó como un movimiento comunitario más amplio y más incluyente. Esta última etapa es la más recordada hoy día, pero ambas fases marcaron la cultura política de la provincia.

Es imposible documentar las primeras cooperativas en cualquier lugar, puesto que –recordando la definición anterior– surgen cada vez que un grupo combina un modelo asociativo con una empresa de negocios de auto-ayuda. Tales entidades no necesitan ser registradas, o si lo son, no requieren ser registradas bajo una legislación que las identifique como cooperativas. Las cooperativas no necesitan instalaciones, capital o incluso ordenanzas municipales, y así es poco probable que dejen algún registro perdurable de su existencia. Se dice que las primeras cooperativas en

Saskatchewan fueron cooperativas lácteas, formadas en la última década del siglo XIX por grupos de granjeros productores de leche, para manejar y transportar su leche. También existieron clubes de compra desde fechas tempranas, especies de cooperativas de consumidores sin estatutos ni inventarios. A pesar de que sólo fue en 1914 cuando se registró la primera de estas asociaciones, al crearse una legislación apropiada, el hecho de que se registraran 102 asociaciones en ese primer año es un signo de la existencia de una actividad asociativa informal pre-existente que estaba esperando ser registrada³. La información fragmentaria que tenemos de la era previa a 1914 incluye historias de reuniones de granjeros locales que fueron específicamente convocados para colocar pedidos de vagones de manzanas, harina, alambre de púas, postes para cercas, azúcar.

En otras palabras, las cooperativas comenzaron informalmente, en pequeña escala, en torno a necesidades específicas dentro de la economía rural que agricultores individuales no podían satisfacer sólo mediante acciones individuales. Mientras intentaban sobrevivir y crecer, se encontraron con numerosos problemas. Un estudio gubernamental sobre 1091 cooperativas registradas antes de 1938, notaba que 531 – más de la mitad – se habían disuelto, y como razones de su desaparición figuraban en primer lugar la «mala gestión» (por ejemplo el excesivo crédito a los miembros) y la «falta de interés» (Hansen y Turner, 1938).

Conjuntamente con tales cooperativas informales vino el movimiento agrario masivo de principios del siglo XX. Los hitos de esta historia son ampliamente conocidos: la formación en 1901 de la Asociación Territorial de Productores de Granos (*Territorial Grain Growers' Association*), antes de que Saskatchewan fuese siquiera una provincia, y en 1905-6 la organización de la primera gran cooperativa agraria, la Compañía de Granos de los Productores de Granos (*Grain Growers Grain Company*, luego *United Grain Growers*), con base en Winnipeg. (Wood, 1924; Fowke, 1957; Colquette, 1957). Entonces en los inicios, (y hasta cierto punto, lo siguieron haciendo por mucho tiempo después) los granjeros veían su actividad como perteneciente al oeste, es decir a la región de las Praderas, antes que a una provincia en particular. Así se desarrollaron paralelamente la organización política a gran escala y la organización comercial, ambas respondiendo a los intereses agrarios.

Con la creación de la provincia de Saskatchewan en 1905, la actividad de los granjeros fue dotada de un marco provincial. En 1905, la Asociación de Productores de Grano de Saskatchewan (*Saskatchewan Grain Growers Association - SGGA*) se volvió el principal grupo de interés, de presión y político de la provincia. La SGGA y sus líderes se convirtieron en figuras importantes tanto en la política provincial como en las organizaciones cooperativas. Secciones locales de la SGGA organizaban clubes de compra y otras acciones cooperativas locales, mientras que el liderazgo central de la SGGA trabajaba con el gobierno para crear una Compañía Cooperativa Provincial de Elevadores en 1911, y en 1914 un Departamento de Comercio mayorista para abastecer a las secciones locales (MacPherson, 1979).

En esta etapa más centralizada y política del desarrollo cooperativo, también hubo conflictos y tensiones. La iniciativa de la Cooperativa de Elevadores fue una crítica implícita a la *Grain Growers Grain Company*, la cual no estaba construyendo elevadores a un ritmo suficiente para satisfacer las necesidades de los granjeros locales. Una vez creada la Compañía Cooperativa de Elevadores, también fue percibida por muchos granjeros como demasiado cautelosa y vinculada con el *status quo* político y económico.

La nueva causa, luego de 1918, fue la creación de una organización para la comercialización del trigo. Los granjeros soñaban con una organización a gran escala que eliminaría intermediarios, usureros y especuladores, al tiempo que posiblemente incrementaría los precios de los productos agrícolas mediante una estrategia de ventas. Su confianza en este modelo se basaba en la experiencia de la Junta Canadiense de Trigo de los tiempos de guerra, y cuando los gobiernos declinaron su responsabilidad en reestablecer una entidad que cumpliera las mismas funciones, un creciente número de líderes agrarios estuvieron a favor de hacerlo por cuenta propia, a través de la acción cooperativa. Este debate expuso una creciente brecha entre líderes agrarios más moderados, generalmente cercanos a la SGGG (Asociación de Productores de Granos de Saskatchewan), a la compañía Cooperativa de Elevadores, y al gobierno liberal, y aquellos cuyas ambiciones eran más radicales (Fowke, 1957; G. Fairbairn, 1984).

El *Saskatchewan Wheat Pool* se creó en 1924. Ya se habían creado empresas similares en las otras dos provincias de las Praderas, Alberta y Maníota, y el *Saskatchewan Wheat Pool* se unió a ellas. Mientras tanto, la Cooperativa de Elevadores de granos se resistía a colaborar con la nueva empresa de comercialización de trigo, hasta que fue forzada por sus delegados en 1925 a permitir que el *Wheat Pool* asumiera el control del sistema de elevadores de la cooperativa. Los granjeros-accionistas, aproximadamente el mismo grupo de personas propietarias de ambas cooperativas, tuvieron que forzar a los líderes de ambas organizaciones a unirse.

Pero, si bien los movimientos agrario y cooperativo no estaban perfectamente unidos, eran sin embargo creativos y cada vez más exitosos. El *Wheat Pool* era en muchos sentidos la culminación de toda una línea de desarrollo. Decenas de miles de granjeros se unieron en 1924 para formar lo que se convirtió en una de las más importantes instituciones de la provincia de Saskatchewan (Hammond Ketilson, 1995). Con tan sólo comprar una acción de \$1 como condición de membresía y la promesa de entregar su cosecha de trigo, formaron lo que no sólo fue la empresa más grande de Saskatchewan, sino (en conjunto con sus empresas compradoras de trigo aliadas en las provincias vecinas) la mayor empresa exportadora de Canadá. El *Wheat Pool* empezó prácticamente sin infraestructuras, comprando, movilizándolo y vendiendo el grano de los granjeros a través de los sistemas de elevadores y ferrocarriles propiedad de otros. Sin embargo, pronto – y especialmente con el control de la Cooperativa de Elevadores – el *Wheat Pool* se convirtió en una entidad presente en todas las localidades de la Saskatchewan rural, y su extensa red de elevadores coincidía con los núcleos poblados

del sur agrícola de la provincia. También era un prototipo para una serie de organizaciones similares de comercialización: para los productos lácteos, los huevos, etc.

Todas las cooperativas de comercialización, incluyendo los *Pools* de los años 1920, constituyeron sólo un tipo de desarrollo cooperativo en la provincia. Políticos-granjeros y gobiernos frecuentemente consideraban sólo estas cooperativas como significativas, y subestimaban la importancia de las otras. Pero mientras los gobiernos y aquéllos interesados en la política han prestado una desproporcionada atención a las organizaciones de comercialización, éstas nunca fueron las únicas cooperativas, y de hecho fueron vistas por algunos cooperativistas como algo alejadas de los principios y valores cooperativos. Los defensores de otros tipos y estilos de cooperativas pensaban que estas grandes empresas agrarias eran comerciales y cerradas en su forma de pensar; se referían al fenómeno como una «conciencia de la clase agraria»; a las cooperativas en sí como «sindicatos agrarios», los cuales eran buenos en sí, pero carentes de algunos rasgos más sociales y universales. Este conflicto entre conciencia agraria y otras ideas más amplias sobre la cooperación fue una de las diversas tendencias en competencia en esa época.

Tendencias en competencia

Muchas tendencias pueden, sin duda, ser diferenciadas, pero para los presentes propósitos, podemos resaltar tres conjuntos de tensiones: el materialismo pragmático versus el idealismo, las cooperativistas influenciados por modelos americanos versus aquellas influenciados por los británicos, y los defensores de la cooperación de productores versus los partidarios de la cooperación de consumidores. Estas categorías se combinaban muchas veces, por ejemplo materialista-productor-americano e idealista-británico-consumidor; pero este grado de simplificación no refleja la diversidad y variedad del pensamiento cooperativo en la provincia.

Evidencias diversas sugieren que la actitud pragmática y materialista era la más difundida entre los granjeros: yo apoyaré a la cooperativa si me da un mejor precio o mayores dividendos al final del año. Casi todas las cooperativas en sus inicios debían pasar este tipo de prueba para ganar membresía suficiente para sobrevivir. Afortunadamente, las circunstancias de la sociedad de colonos hacían comparativamente fácil para las cooperativas obtener beneficios o excedentes. La competencia tendía a ser monopólica; los comerciantes locales dispersos o los agentes de las empresas de elevadores no eran necesariamente operadores eficientes. Sin embargo, muchas cooperativas fracasaron, sobre todo debido a una inadecuada administración que les impedía ofrecer beneficios suficientemente claros a los miembros.

Los cooperativistas visionarios o utópicos parecen haber sido mucho menos numerosos, aunque fueron ampliamente admirados y respetados desde los inicios. Un

buen ejemplo es E.A. Partridge, el granjero de Sintaluta que fue un promotor de la *Grain Growers Grain Company* (Compañía de Grano de los Productores de Grano) y luego un defensor de ideas reformistas de gran envergadura; él fue un líder agrario importante, un intelectual, y un defensor de una sociedad mejor (Knuttila, 1994). Aunque Partridge haya sido un hombre de excepción, muchas cooperativas exitosas tuvieron entre sus líderes o miembros a personas con ideales filosóficos. Estas personas eran tal vez la levadura en la masa, un ingrediente clave en la dinámica de esa época. Le ofrecían a las cooperativas un discurso de optimismo, confianza y progresismo que se arraigó con el paso del tiempo. Una hipótesis sería que una vez que los miembros reconocían el valor práctico de las cooperativas – una vez que hubiesen «comprado» la idea de los fundamentos materiales primarios –, toleraban y gradualmente llegaban a aceptar el lenguaje idealista de los visionarios. Este aspecto de las cooperativas, el porqué la gente se une y cómo los miembros combinan en sus mentes diferentes motivos y metas, es una de las dimensiones menos investigadas del cooperativismo.

Es igualmente importante entender el papel de las influencias americanas en el movimiento. Así como varios colonos de Saskatchewan, aunque eran de origen europeo, vinieron de los Estados Unidos, de la misma manera lo hicieron muchas de las ideas sobre las organizaciones agrarias, las cooperativas y las plataformas políticas. Minnesota y Dakota del Norte, pero también algunos estados del medio-oeste, ofrecieron un laboratorio de modelos de cooperativas y políticas agrarias. Asociaciones de productores de granos, Sindicatos de Granjeros, Liga Independiente, coalición Laborista-Granjera, Populismo, Progresismo, y cooperativas de todo tipo prosperaron al sur de la frontera y fueron emuladas, generalmente un poco más tarde, en las Praderas canadienses. Tal vez la más importante de las ideas americanas transplantadas fue la idea de las empresas compradoras controladas por los productores (*Pools*). Iniciada por los Productores Sunkist de California antes de la Primera Guerra Mundial, la idea de la comercialización cooperativa a gran escala se popularizó en las décadas 1910 y 1929 en los EE.UU. Su más conocido defensor y consultor fue el abogado de California Aaron Sapiro, cuyos discursos electrizaron a los granjeros de las Praderas en las campañas de formación de los *Pools* de 1923-4. Pensar que las cooperativas, o el populismo, o los movimientos de reforma social son canadienses es ingenuo. Ellos ilustran, de hecho, el grado en el cual las Grandes Praderas formaban una unidad relativamente homogénea social, económica y políticamente, trascendiendo la frontera estadounidense-canadiense, en el período previo a la Gran Depresión de los años 1930 (MacPherson, 1979).

Pero había una especificidad canadiense, y ésta giraba en torno a un mayor grado de influencia británica en el movimiento campesino temprano. La cultura e ideas británicas disfrutaban de estatus y respetabilidad al norte de la frontera entre Canadá y Estados Unidos, y las cooperativas, particularmente las de consumidores, eran algo por lo cual los británicos eran famosos. La mundialmente renombrada cooperativa de Rochdale de 1844, la Sociedad Mayorista Cooperativa de 1863, y el fuerte movimiento

de millones de consumidores en la Gran Bretaña de finales del siglo XIX y principios del XX, eran poderosos ejemplos. Es significativo que algunos de los primeros líderes clave del movimiento cooperativo canadiense y de Saskatchewan eran inmigrantes británicos, que vinieron a Canadá con la experiencia previa del movimiento cooperativo en la madre patria imperial. (Por el contrario, las áreas donde las cooperativas eran y son más fuertes en el noroeste de Estados Unidos eran primordialmente aquéllas en las cuales los colonos escandinavos y alemanes eran más numerosos).

La cooperación británica representaba ciertas ideas distintivas, personificadas en el modelo de Rochdale. Se sostenía que las cooperativas de consumidores eran mejores, puesto que el interés del consumidor es el interés universal que une a toda la humanidad. No hay nada malo en los intereses sectoriales (como los intereses agrarios), pero son estrechos y no impiden que los socios usen sus cooperativas para explotar a otros. Las cooperativas de consumidores organizan el poder adquisitivo de los miembros, poco importante a nivel individual, y dependen de que los miembros aprendan sobre negocios minoristas, con los cuales generalmente no están familiarizados. De esta manera, se pensó que tales cooperativas deberían empezar a pequeña escala, limitando su actividad a lo que su capital y experiencia pudiera soportar, y luego deberían crecer paulatinamente, con el desarrollo gradual del negocio y de la educación de las capacidades humanas de los miembros. Cada cooperativa local era llamada una «sociedad», palabra que parece connotar comunidad y autonomía. Una segunda etapa en el desarrollo de estas organizaciones era la agrupación de las sociedades locales en federaciones más grandes. Algunos incluso soñaban con que este proceso de federación se extendiera a muchas cooperativas diferentes, incorporando virtualmente todas las actividades humanas; en el mundo angloparlante se hablaba de una «Comunidad Cooperativa» (*Co-operative Commonwealth*) (Fairbairn, 1994).

Esta visión de la cooperación presentaba varias contradicciones con el modelo de las grandes cooperativas. Desde la perspectiva de Rochdale, las organizaciones agrarias, incluyendo los *pools* estilo Sapiro, eran muy grandes y centralizadas, cerradas y limitadas en cuanto a sus funciones, muy comerciales y no lo suficientemente dedicadas a la educación y mejoramiento cualitativo de sus miembros. El modelo británico, en particular los pequeños clubes locales de compra y las pequeñas tiendas cooperativas, probablemente se implantó primero. Pero las cooperativas agrarias, a pesar de no haber sido las primeras o las únicas, llegaron a eclipsar a las otras durante el período de 1905-1930 aproximadamente. Y en la mayoría de las historias escritas de las Praderas, aún las eclipsan.

La tensión entre cooperativas de productores y cooperativas de consumidores atravesó los años 1920, cuando ambos tipos de cooperativas prosiguieron su proceso de organización. Mientras el movimiento de los productores se unificaba bajo la bandera de los *pools* a principios de los años veinte, las cooperativas de consumidores formaron en 1929 una sociedad cooperativa mayorista controlada por los consumidores. Los «consumidores» que organizaban estas cooperativas eran en su mayoría agricultores,

y a menudo los productos más importantes que compraban eran insumos para sus operaciones agrícolas: semillas y alimentos para animales, alambre de púas y, luego, combustibles derivados del petróleo. Podría parecer extraño que los granjeros organizados como productores estuviesen en conflicto con los granjeros organizados como consumidores, pero eso es exactamente lo que sucedió (MacPherson, 1979).

Los cooperativistas consumidores se unieron en parte porque vieron a las organizaciones agrarias obstaculizar sus actividades. Por ejemplo, la *United Grain Growers (UGG)*. enviaba agentes a venderles insumos a los granjeros, haciéndoles competencia a las cooperativas de consumidores locales. El Departamento de Comercio de la *Saskatchewan Grain Growers Association (SGGA)*. les vendía a granjeros y secciones locales, perjudicando también a las cooperativas locales de consumidores. Los defensores de los consumidores lanzaron ataque tras ataque contra estas prácticas, utilizando como plataformas la prensa del movimiento agrario y sus conferencias y reuniones. En 1929, aprovechando la existencia de problemas de mala administración en la SGGA, pudieron asumir el control del Departamento de Comercio de esta organización y reorganizarlo como la *Saskatchewan Co-operative Wholesale Society* (Sociedad Cooperativa Mayorista de Saskatchewan) (MacPherson, 1979; B. Fairbairn, 1989). Aunque relativamente pequeñas en volumen de negocio, las cooperativas de consumidores eran influyentes. En la Unión Cooperativa de Canadá (1909), así como en la Alianza Cooperativa Internacional, fundada en 1895 y donde los Británicos ejercían el liderazgo, predominaban las cooperativas de consumidores. De hecho, fue sólo a través de los buenos oficios de las cooperativas de consumidores canadienses, particularmente las de Saskatchewan, que los *pools* de trigo y otras cooperativas de comercialización fueron aceptadas nacional e internacionalmente como cooperativas legítimas.

Para 1929 las organizaciones de productores y consumidores habían llegado a una suerte de compromiso, que sirvió de base para la conformación de un movimiento cooperativo más amplio y extenso que iría más allá de la mentalidad agraria de los primeros años. Con la creación de la empresa cooperativa mayorista se produjo, quizás por primera vez, una divergencia con respecto al movimiento cooperativo estadounidense, y se demostró su adaptación a la cultura, sociedad, y necesidades específicas de la sociedad de Saskatchewan.

Política y cooperativas

En todo este desarrollo temprano, el gobierno de Saskatchewan jugó un papel positivo y de apoyo que rara vez ha sido apreciado por los escritores posteriores. Los gobiernos liberales, empezando con el primer ministro Walter Scott, fueron un poderoso aliado de los granjeros organizados y de las muchas cooperativas que éstos crearon. Las cooperativas concordaban con la visión liberal en dos puntos fundamentales: parecían ser progresistas, constructivas, con aportes al mejoramiento de las instituciones

que ayudarían a formar la moderna y próspera Saskatchewan que los Liberales deseaban; otra razón importante era que las cooperativas estaban impulsadas por la acción ciudadana, y no por la acción gubernamental. Los Liberales generalmente creían en la libre empresa y eran renuentes a que el Estado hiciera lo que la empresa privada y los ciudadanos podían hacer. En este contexto, las cooperativas eran una alternativa preferible a la propiedad estatal. Por estas razones el gobierno liberal promovió la creación de la compañía cooperativa de elevadores en 1911, en una época en que Partridge estaba abogando por un sistema gubernamental de elevadores, que retomaba las propuestas populistas estadounidenses. En vez de que el gobierno operara un sistema de elevadores, les prestó a los granjeros, sin interés, hasta el 75 por ciento de los fondos que necesitaban para construir el sistema cooperativo de elevadores. Las cooperativas fueron, de hecho, promovidas como una forma de libre empresa.

Una de las cosas más importantes que hizo el gobierno fue crear, dentro del Departamento de Agricultura, una División de Cooperación y Mercados en 1913. Esta división ayudó a implementar y administrar el primer decreto general de cooperativas de la provincia, el cual fue aprobado el mismo año pero sólo entró en vigor a principios de 1914. La División de Cooperación y Mercados proporcionaba información, consejos y guía no sólo al gobierno sino también a las cooperativas. No subsidiaba a las cooperativas ni tomaba decisiones por ellas, pero sí participaba en reuniones de cooperativas, y proporcionaba asesoría a cooperativas de base. Una parte importante de su trabajo era el reforzamiento de las federaciones de cooperativas y organizaciones centrales, como agentes de desarrollo del cooperativismo. Un miembro de la División de Cooperación y Mercados, B.J. Arnason, en particular, se involucró en la introducción en Saskatchewan de las uniones de crédito en los años 1930. Varios importantes miembros del gobierno consideraban que era del interés de la provincia promover el desarrollo del cooperativismo. El apoyo a las cooperativas formaba parte de las políticas públicas, y existió un respaldo adecuado por parte del ministerio de agricultura y del gobierno como un todo.

Los mismos cooperativistas de Saskatchewan, décadas más tarde y en la cúspide de su optimismo, citaron al primer ministro liberal William Lyon MacKenzie King quien sostenía que «la cooperación ofrece todos los beneficios de la libre empresa, y suma además los beneficios de la propiedad social».

Después de 1930, los *pools* y las organizaciones de comercialización, tambaleantes bajo el efecto de la Depresión, fueron absorbidas en el nuevo marco canadiense de la Juntas Federales/Provinciales de comercialización de productos agrícolas. También, las recién creadas cooperativas rurales de electricidad o teléfono fueron absorbidas por nuevas empresas públicas. Todo esto ofrece un contraste interesante con la política en los Estados Unidos. El Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos recibió en los años 1920 el mandato de promocionar cooperativas de comercialización, y en la política del *New Deal* de los años 1930 se amplió el apoyo a las cooperativas. La creación de un sistema de crédito a los agricultores llevó a la

creación de nuevos bancos cooperativos regionales y centrales, y luego de cooperativas locales de crédito a agricultores. La electrificación rural fue promovida a través de cooperativas eléctricas, las cuales recibieron apoyo educativo, asistencia técnica y subsidios. En los años 1930-1940, las agencias gubernamentales estadounidenses aplicaron una política de promoción y apoyo a las cooperativas mientras que en Canadá, y particularmente en Saskatchewan, las empresas estatales eran preferidas en áreas claves de actividad. El corolario de esta observación es que en Saskatchewan se consolidó una cultura cooperativa que era bastante independiente del gobierno y de la política, y un movimiento cooperativo dinámico y autónomo.

Al mismo tiempo se estaba afirmando un movimiento político inspirado en los ideales y el discurso del movimiento cooperativo: el CCF, al adoptar el nombre de Alianza Cooperativa (*Co-operative Commonwealth*), se estaba asociando explícitamente con el movimiento social más importante de la provincia. El CCF se formó a partir de la misma base de activismo cívico comunitario que dio origen al movimiento cooperativo. El dinamismo del movimiento cooperativo, a medida que creció en los años '30 y '40, contribuyó al desarrollo de la nueva CCF en los sectores populares. En su estudio de la CCF de Saskatchewan, el politólogo Seymour Martin Lipset notó en 1946, que el 74 por ciento de los delegados rurales de la CCF también ocupaban cargos en el movimiento cooperativo; cerca del 83-85 por ciento de los delegados de las cooperativas estaban afiliados a la CCF. Sin embargo, en los niveles superiores, las instituciones y dirigentes del partido CCF, del gobierno y del movimiento cooperativo, estaban más distantes y encontraban pocos puntos de colaboración. El Departamento de Cooperación y Desarrollo Cooperativo creado por la CCF tenía más que ver con la creación de nuevos tipos de cooperativas que con políticas o programas de apoyo a las cooperativas existentes.

Depresión y Cooperación

De 1905 a 1930, una generación de líderes cooperativos, en su mayoría granjeros, sentaron las bases del movimiento cooperativo de la provincia. Dos de los sectores clave, la comercialización y la venta al por mayor y al detal, fueron organizados. Pero uno podría legítimamente preguntar, en este período, si existía un movimiento *cooperativo*, o si existía más bien un movimiento *agrario* con algunas cooperativas asociadas. La idea de las cooperativas en sí como un movimiento, yendo más allá de la agricultura, sólo estaba presente en las cooperativas de consumidores con base en las comunidades. Tal vez las cooperativas hubiesen podido llegar a un mayor desarrollo si el movimiento no hubiera sido golpeado por la Depresión.

Por el hecho de depender de la gente común de Saskatchewan como miembros, clientes, accionistas y dirigentes, muchas cooperativas pequeñas encontraron serias dificultades; algunas fracasaron. El problema más común eran las deudas, las cuentas por cobrar que no podían ser canceladas por miembros empobrecidos o por quienes

habían tenido que abandonar sus granjas. Pero la eficiencia también era un reto: las cooperativas sobrevivientes debían llevar la gerencia a un nuevo nivel. Sin embargo, fueron las grandes cooperativas, las organizaciones de comercialización, las que fueron golpeadas más duramente. Los precios del trigo, cayendo precipitadamente en una tendencia que nadie había anticipado, tomaron totalmente desprevenidos a los *pools*. Los *pools* estaban esencialmente en quiebra cuando se hizo patente que los pagos iniciales efectuados para la cosecha de trigo de 1929 eran más altos que los precios por los que el trigo podría ser eventualmente vendido.

El gobierno federal acudió al rescate de los *pools* en 1931, asumiendo el control de la comercialización de la cosecha de trigo, en la primera de una serie de intervenciones que eventualmente llevaron, en los años cuarenta, al establecimiento de la Junta Canadiense del Trigo. Irónicamente, el fracaso de las cooperativas de comercialización llevó a lo que muchos agricultores habían querido inicialmente: un organismo de carácter gubernamental. También para otros productos, los gobiernos federal y provinciales trabajaron en conjunto para establecer un sistema de organismos públicos de comercialización, reemplazando a las cooperativas que les habían precedido. Los *pools* de trigo fueron dejados como cooperativas de elevadores, organizaciones que manejaban el trigo para la Junta Canadiense del Trigo, pero que no lo compraban ni lo vendían.

Mientras tanto, algo sorprendente sucedió. A través de los años más duros de la década de los treinta, otros tipos de cooperativas más pequeñas, basadas en las comunidades, comenzaron a arraigarse en las comunidades de Saskatchewan, y luego a prosperar. Éstas incluían las preexistentes cooperativas de consumidores, las cuales empezaron a multiplicarse y formar alianzas más efectivas. Un elemento importante fue un «plan de afiliación» y la creación de clubes de compras alrededor de los puntos de servicio de los *wheat pools*; muchos de estos clubes de compras evolucionaron luego hacia conformar verdaderas cooperativas. Un poco más tarde, particularmente en los años '40, hubo el plan de «tiendas asociadas», en el cual la cooperativa trabajaba con el apoyo de dueños de tiendas privadas, comprándoselas cuando ellos se jubilaban y convirtiéndolas en cooperativas. A través de este plan, y también de los procesos normales de formación de cooperativas, el movimiento de los consumidores se expandió institucionalmente durante la Depresión y creó un marco favorable para un ulterior crecimiento explosivo.

Uno de los más importantes acontecimientos en la historia de las cooperativas de consumidores fue la creación en 1934 de la Refinerías Cooperativas de Consumidores Ltd. (*Consumers' Co-operative Refineries Limited- CCRL*), mejor conocida como la Refinería Cooperativa. La historia de la refinería ilustra el espíritu de auto-ayuda del movimiento cooperativo (B. Fairbairn 1989; 1991). Las cooperativas incursionaron en los productos del petróleo porque sus miembros, que en ese tiempo eran en su mayoría granjeros, los necesitaban. La mecanización de la agricultura avanzaba en los años veinte, y existían en las granjas un número creciente de máquinas agrícolas

accionadas por combustibles basados en petróleo. Algunas «cooperativas de petróleo», en la parte sur de la provincia, se especializaron en este negocio, comprando sus insumos a refinadoras de petróleo locales que luego se ubicaron en Regina y Moose Jaw. Pero a principios de los años treinta, cuando los cuatro proveedores regionales independientes fueron comprados por dos corporaciones transnacionales; las cooperativas comenzaron a preocuparse por su abastecimiento y su vulnerabilidad ante un monopolio emergente.

Así en la primavera de 1934, doce granjeros se reunieron en la Oficina del Municipio Rural de Sherwood y tomaron una decisión notable y a primera vista increíble: solicitar a los socios de las cooperativas comprar acciones, y crear una refinería de petróleo propiedad de los consumidores. La refinería fue incorporada en el plazo de tres semanas, y doscientas acciones a \$25 cada una fueron vendidas en un plazo de dos meses. La cooperativa empleó a un experto en refinería, y una pequeña planta depuradora fue construida y estuvo lista para operar en 1934. Las ganancias del primer año representaron una tasa de retorno del 100 por ciento. Hoy día la refinería sigue operando, ampliada y modernizada, en las afueras de Regina, y es de hecho la única refinería de petróleo completa que queda en Saskatchewan o Manitoba, constituyendo un testimonio de la manera en que las cooperativas se mantienen en las regiones (y generan ganancias) mientras las multinacionales se desplazan hacia otros lugares.

Como muestra la historia de la refinería, las cooperativas estaban aprendiendo, por fin, a trabajar en conjunto. El primer ejemplo de esto fue el *Saskatchewan Wheat Pool*, cuyo personal de campo (*fieldmen*, como eran llamados en ese entonces) asumió un papel de «misioneros del desarrollo rural». Visitaban pequeños pueblos, organizaban reuniones, mostraban diapositivas y películas, y ayudaban a la gente a crear nuevas cooperativas. Este personal del *Wheat Pool* jugó un papel importante en la multiplicación de las cooperativas de consumidores, y de muchas otras iniciativas comunitarias. El personal del *Wheat Pool* en los años 1930-40 fue probablemente el grupo más importante de promotores económicos comunitarios que la provincia ha visto jamás.

El proyecto de colaboración más importante de los años treinta fue la introducción de uniones de crédito a Saskatchewan. Los problemas de crédito, especialmente en la agricultura, habían sido estudiados por oficiales y comisiones desde 1914, y en varias ocasiones se había recomendado la creación de cooperativas de crédito. Existían buenos ejemplos de este tipo de organizaciones en Europa y en Québec, y para los años veinte también en los Estados Unidos. Pero en Saskatchewan existía la percepción según la cual la banca era un negocio misterioso y difícil que estaba más allá del entendimiento de la gente común. Esto cambió en los años 1930 por varias razones. Una razón era la desesperación: la falta de acceso al crédito estaba afectando a muchas familias. Otra razón era el ejemplo: Nueva Escocia había aprobado una ley de uniones de crédito en 1934, impulsada por el enérgico Movimiento de Antagonish de educación de adultos y cooperativas. Mientras los ejemplos estadounidense y quequebense parecían distantes,

el caso de Nueva Escocia proporcionaba un ejemplo más cercano porque pertenecía al Canadá anglófono y formaba parte de la red cooperativa canadiense. Un tercer factor fue el hecho que un grupo de líderes, entre ellos Arnason y Fowler, el promotor de la refinería, se unieron en torno al objetivo de promover uniones de crédito, desde el Estado y el movimiento cooperativo (Clements, 1965; Purden, 1980).

El resultado de esta asociación de desarrollo entre el sector cooperativo y el gobierno fue la Ley de Uniones de Crédito de Saskatchewan de 1937. En pocos meses se formó la primera media docena de uniones de crédito. Éstas eran pequeñas instituciones urbanas de ahorro y crédito, formadas por grupos de empleados en sus lugares de trabajo (particularmente empleados de cooperativas urbanas) y por miembros de grupos religiosos y étnicos, siguiendo el modelo estadounidense que prevalecía en la mayoría de cooperativas urbanas, con un nexo fuerte y cerrado entre sus miembros.

Mientras las uniones de crédito eran introducidas, por así decirlo, de arriba hacia abajo, su carácter fue transformado por un movimiento desde abajo hacia arriba. Un rumbo crítico fue tomado en el pueblo de Lafleche en 1938, donde un comerciante, T.H. Bourassa estaba preocupado por la debilidad de la economía local y por el pobre desempeño de los bancos presentes en la comunidad. Bourassa, como pequeño comerciante y líder cívico, impulsó creación de la primera unión de crédito rural de Saskatchewan. Esta unión de crédito no estaba dirigida a un grupo ocupacional, religioso o étnico, y marcó el inicio de una nueva tendencia, la de las uniones de crédito de vínculo abierto. Hoy, cuando la gente piensa en las uniones de crédito como instituciones comunitarias arraigadas en la Saskatchewan rural, están pensando en lo que Bourassa inició en 1938. Al terminar la Depresión, la fuerza y diversidad del movimiento cooperativo era mayor que nunca. Y la verdadera expansión coincidió con el fin de la Segunda Guerra Mundial.

La «Cultura de Movimiento» de las Cooperativas: 1940-1960

Cuando la Segunda Guerra Mundial se acercaba a su fin, el *Saskatchewan Wheat Pool* estaba nuevamente en movimiento. Durante la guerra y los años de posguerra, los precios del trigo habían estado subiendo; la economía campesina empezaba a prosperar de nuevo. Garry Fairbairn ve el período 1944-49 como la llegada de «una oleada sin precedente de expansión comercial y diversificación» para el *pool* (G. Fairbairn, 1984). La expansión de la cooperativa se manifestó en la creación de molinos de harina, prensas de aceite vegetal, comercialización de ganado; los elevadores fueron modernizados; y en septiembre de 1949 el *pool* canceló el último pago de sus deudas gubernamentales de los años 1930. En los pequeños pueblos a lo largo de Saskatchewan, los elevadores del *pool* seguían siendo un icono visible y el punto focal de una economía local que crecía rápidamente. El comité local del *pool* proporcionaba liderazgo comunitario y donaba tiempo y dinero para apoyar causas caritativas y sociales en la comunidad. Y el agente de campo del *pool* continuó siendo un apoyo fundamental

para los miembros y un importante contacto con el mundo exterior y con otras cooperativas.

Las cooperativas de consumidores también se estaban expandiendo. En 1944 la refinería se fusionó con la cooperativa mayorista para crear Cooperativas Federadas de Saskatchewan Ltd. (*Saskatchewan Federated Co-operatives Limited*), una poderosa nueva organización central. Para el fin de la guerra, esta central se había expandido hacia la explotación del carbón, la producción de alimentos, la molienda de harina y los aserraderos; y en 1946 compró un nuevo edificio en Saskatoon como sede de una red minorista en expansión (B. Fairbairn, 1989). El petróleo cooperativo y los productos de marca cooperativa fluían a través de canales de distribución hacia las estaciones de servicio y estantes de cientos de tiendas cooperativas presentes prácticamente en cada pueblo. Miembros locales de las cooperativas recibían a finales de año dividendos proporcionales a sus compras en las cooperativas, y, demostrando su compromiso con el sistema cooperativo y su fe en su éxito, invertían sus ahorros en certificados de ahorro para financiar la expansión de la refinería y de las otras empresas propiedad de los consumidores. En 1960, cuarenta mil cooperativistas asistieron al XXV aniversario de la refinería, celebrando con orgullo su inversión y su propiedad colectiva (B. Fairbairn, 1989).

Las uniones de crédito estaban en plena expansión. Luego de sus inicios a finales de los años treinta, durante los años cuarenta y cincuenta se multiplicaron en los pueblos a lo largo de la provincia. De 52 uniones de crédito con 4.481 miembros en 1940, pasaron a 245 uniones de crédito con 48.183 miembros en 1950, y a 278 uniones de crédito con 88.288 miembros en 1960. Las uniones de crédito se transformaron desde pequeñas asociaciones informales, manejadas desde la oficina del *pool* o del gerente de la cooperativa, hasta construir sus propias oficinas independientes. Expandieron sus negocios de manera constante, en base a los ahorros personales y los préstamos, hacia el desarrollo de una creciente gama de servicios: cheques, préstamos hipotecarios, préstamos agrícolas, etc. Como las otras cooperativas, construyeron nuevas organizaciones centrales: la Liga de Uniones de Crédito de Saskatchewan (1938) y la Sociedad Cooperativa de Crédito de Saskatchewan (1941), las cuales luego se fusionaron para formar la actual Central de Uniones de Crédito de Saskatchewan; así como también la nueva Junta de Ayuda Mutua de 1951, ancestro de la actual Corporación de Garantías de Depósitos de las Uniones de Crédito (*Credit Union Deposit Guarantee Corporation*). Y al igual que otras cooperativas, las uniones de crédito apoyaban eventos y organizaciones comunitarias.

La mejor manera de pensar en el movimiento cooperativo de esos años es verlo como una red de organizaciones que se apoyaban mutuamente. Las «tres grandes» ramas del movimiento cooperativo - el *Wheat Pool*, las cooperativas minoristas, las uniones de crédito - tenían sus propios líderes locales y provinciales. Realizaban reuniones locales de miembros, días de campo comunitarios y eventos educativos. Tenían publicaciones para sus miembros: el semanario *Western Producer* (propiedad

del *Wheat Pool* y publicado desde 1923); el periódico bi-semanal *Co-operative Consumer* (propiedad de la Federación de Cooperativas de Consumo de Saskatchewan, lanzado en 1939); y la revista *Credit Union Way* (1946). De manera general, los miembros en los tres sistemas cooperativos eran las mismas personas. Tenía sentido, por lo tanto, que las cooperativas se apoyaran mutuamente. Juntas, formaron uniones provinciales y nacionales de todas las cooperativas; juntas, patrocinaban programas de formación para los jóvenes.

La base de miembros compartidos y las actitudes de apoyo entre las diferentes cooperativas hacían posible una notable gama de proyectos conjuntos y nuevas iniciativas. Cooperativas Interprovinciales (*Interprovincial Cooperatives*) fue creada en 1940 para facilitar las compras cooperativas a través de Canadá. Implementos Cooperativos Canadienses Ltd. (*Canadian Co-operative Implements Ltd*), una compañía de maquinaria agrícola, fue lanzada en 1944. Compañías de seguros provinciales y nacionales fueron fundadas para 1945; Fideicomiso Cooperativo (*Co-op Trust*) en 1952.

El movimiento cooperativo de ese tiempo era un movimiento social popular participativo. Este movimiento era participativo no tanto en el sentido literal de que la gente asistía regularmente a las reuniones para votar, aunque eso también lo hacían, en números relativamente altos: las reuniones de las cooperativas, las uniones de crédito y los *pools* con frecuencia eran importantes eventos sociales en los pequeños pueblos. Pero lo más importante era algo menos fácil de definir. Grandes cantidades de personas se *identificaban* con el movimiento cooperativo, escogían formar parte de él, y reconocían en él algo que era importante para ellos y sus comunidades. Esto es evidente en el tono de las publicaciones de la época, las cuales eran distribuidas masivamente a miles y miles de hogares en Saskatchewan. Las cooperativas esperaban que sus miembros leyeran y estuvieran interesados en las cooperativas y en las noticias sobre cooperativas de toda Saskatchewan y del mundo. Las publicaciones del movimiento, sus organizaciones locales, provinciales y nacionales, sus reuniones y eventos educativos eran cada uno sólo una pieza en una conexión cultural mayor. Tal vez el componente que definía este movimiento eran sus valores: valores cooperativos básicos como la auto-ayuda, la auto-responsabilidad, la equidad y la solidaridad; pero debajo de éstos, los valores más básicos de autoestima y orgullo en los logros. Para una provincia que había sido creada apenas en 1905, que había sufrido amargamente en la Depresión, esto significaba estar alcanzando la madurez y, al mismo tiempo, una comprensión de que los destinos de las personas estaban interconectados. A finales de la guerra, en 1945, los cooperativistas afirmaban que «guerras futuras podían prevenirse mediante la aplicación práctica de los principios cooperativos» (*Saskatchewan Federated Co-operatives Limited*, 1945).

En 1956, el primer ministro de Saskatchewan T.C. Douglas (quien era al mismo tiempo Ministro de Cooperación y Desarrollo Cooperativo) ofreció una elocuente e influyente conceptualización del rol de las cooperativas en la provincia:

La historia del movimiento cooperativo de Saskatchewan es la historia de nuestra lucha por la democracia económica...

Los visitantes preguntan con frecuencia por qué el movimiento cooperativo es mucho más fuerte en Saskatchewan... La respuesta se encuentra en la necesidad económica. El clima, la geografía y la vulnerabilidad de una economía de monocultivo se han combinado para hacer de la vida en estas praderas una experiencia riesgosa.

Bajo la presión de la necesidad, nuestra gente se ha volcado a la cooperación como uno de los mejores medios de supervivencia en una economía altamente monopólica. Durante el último cuarto de siglo nuestra gente ha demostrado que la cooperación no sólo significa su salvación económica, sino también un modo de vida mejor y más democrático.

En esta caracterización que hacía del movimiento cooperativo, Douglas estaba generalizando a un alto nivel; y sin embargo, capturó tal vez los más importantes elementos de la historia: cómo la «necesidad» ayudó a enseñar a la gente cómo cooperar, así para mediados de siglo aspiraban a «un modo de vida mejor y más democrático». Dado que un modo de vida mejor y más democrático es algo más difícil de proporcionar que un simple precio ventajoso, Douglas también sugirió formas en las cuales las cooperativas habían llenado las expectativas que ninguna otra organización podría satisfacer.

Límites de inclusión

El fuerte e idealista movimiento cooperativo de la Saskatchewan de mediados del siglo XX era en muchas maneras un amplio movimiento social. No sólo los granjeros podían unirse y beneficiarse de las cooperativas de consumo y de las uniones de crédito. Las cooperativas se enorgullecían de la inclusión y de cruzar líneas divisorias entre comunidades geográficas. Gente de todas las nacionalidades y religiones eran bienvenidas. Esta apertura no era sólo impulsada por los principios, sino también por consideraciones comerciales. Las cooperativas alcanzarían mayores beneficios si más personas se unían y las utilizaban. Todos se beneficiarían más si mayores segmentos de la comunidad local participaban. La lógica empresarial de las cooperativas basadas en los consumidores ayudó a que actuaran como agentes de inclusión social y cohesión. Pero esta inclusión no se extendió a personas de ascendencia no-blanca, y generalmente se detenía en los límites de las reservas indígenas. La gente de las Primeras Naciones estaba bajo la autoridad arbitraria de los Agentes de Indios (oficiales del gobierno federal) quienes restringieron sus movimientos y actividades; sus esfuerzos por adoptar la agricultura habían sido obstaculizados, y habían estado sujetos a políticas de asimilación cultural. Las cooperativas en ese tiempo no encontraron formas de penetrar en estas comunidades dados estos obstáculos.

Una excepción fue el desarrollo cooperativo en el norte de Saskatchewan. El

nuevo gobierno de la CCF de 1944 amplió el viejo departamento de cooperativas creando un nuevo Ministerio de Cooperación y Desarrollo Cooperativo. El ministerio, con un personal de campo, educadores de adultos entrenados, y una misión de desarrollo cooperativo, se propuso crear nuevos tipos de cooperativas que no existían antes. En el sur, éstas incluían granjas cooperativas para los veteranos de guerra que retornaban, y otros tipos de cooperativas agrícolas relacionadas con la producción. Pero quizás el trabajo más interesante del ministerio fue en el norte, comenzando en los años cincuenta. Allí, los oficiales intentaron impulsar la formación de una cooperativa manejada por aborígenes para promover el desarrollo y una mejor calidad de vida en una parte de la provincia hasta entonces algo ignorada. Una agencia de comercialización de pescado y una cadena de almacenes del gobierno fueron convertidas en propiedad cooperativa, en un serio esfuerzo por delegar cierto control a los residentes norteños y a la gente aborígen. Estas iniciativas no escaparon totalmente de un marco colonial, y tuvieron un éxito mitigado, pero podían también ser consideradas como el inicio de la participación aborígen formal en el sector cooperativo (Hammond Ketilson y MacPherson, 2001).

Otro límite enfrentado por el movimiento cooperativo, en la cúspide de su activismo, era el género. La mayoría de las cooperativas agrícolas eran instituciones bastante masculinas, vinculadas a la idea del hombre granjero como actor económico, dueño de tierras, y jefe de familia; y relacionadas con los patrones, lugares y modos de asociación entre hombres. En algunas actividades, como en la comercialización de los huevos, la organización de cooperativas significaba incluso un control masculino sobre actividades tradicionalmente realizadas por mujeres. Sin embargo, a pesar de su masculinidad formal, las cooperativas, como formas alternativas de organización, crearon expectativas de democracia, participación e inclusión, y así el movimiento se hizo atractivo para nuevos miembros.

En la primera generación de cooperativistas, sólo unas pocas mujeres excepcionales encontraron en el movimiento cooperativo agrario una importante base para su participación cívica, y una oportunidad para superarse a sí mismas y promover asuntos de interés para las mujeres en la vida pública. Esto lo hicieron mediante la participación en las reuniones de los hombres, pero también con la formación de secciones de mujeres en las organizaciones agrarias. Estas secciones de mujeres les permitieron debatir y educarse a sí mismas, así como participar en las asambleas generales y en las juntas directivas de las organizaciones agrícolas.

Fue el crecimiento del movimiento cooperativo de consumidores, y especialmente su expansión sistemática fuera de los insumos agrícolas y del petróleo, lo que proporcionó una oportunidad más identificable para la participación de las mujeres. Era aceptado, en aquel entonces, que las compras familiares eran parte de las funciones femeninas. A medida que las cooperativas de consumidores manejaron comida y empezaron a operar almacenes completos, surgió una situación en la que la mayoría de los clientes de la tienda (y tal vez del personal) podían ser mujeres, y aun así el

almacén era en realidad propiedad de y formalmente controlado por hombres. La situación podría haber sido similar en las uniones de crédito, puesto que muchas mujeres administraban el presupuesto familiar, y muchas mujeres trabajaban en uniones de crédito, inclusive en algunos casos como gerentes; y sin embargo, presumiblemente, los hombres tenían que firmar los papeles, y era la propiedad de los hombres lo que determinaba la viabilidad de los préstamos. Esta separación de decisiones de consumo y propiedad por género podría parecer absurda en retrospectiva, pero en aquel tiempo era considerada como evidente. Sin embargo, proporcionó una plataforma para que las mujeres se organizaran dentro de y paralelamente a las cooperativas, tomando como base su papel fundamental en las decisiones del hogar.

La idea de crear asociaciones cooperativas de mujeres había emergido en Gran Bretaña a finales del siglo XIX, y se había expandido de allí a otros países, incluyendo Canadá. Este movimiento conoció un importante desarrollo en los años 1930-40. Proporcionó importantes oportunidades a las mujeres para que se educaran y jugaran papeles más importantes en sus comunidades. Para entender el papel de estas asociaciones, es importante ver que tenían varios propósitos interrelacionados. Uno de ellos era desarrollar las cooperativas con las que tenían vínculos, reclutando a nuevos miembros y educándolos, probando productos, ofreciendo consejos, etc. Otro propósito era desarrollar a las mujeres involucradas en las asociaciones, educarlas y darles la oportunidad de jugar nuevos roles; esto incluía asumir roles de liderazgo en las cooperativas. En tercer lugar, las asociaciones de mujeres trabajaban para abrir la membresía cooperativa y la toma de decisiones, para asegurar que las mujeres pudieran ser aceptadas como miembros y elegibles en las juntas directivas. Y finalmente, las mujeres de las asociaciones hicieron propuestas acerca de problemáticas de interés para ellas, variando desde preocupaciones específicas de las mujeres tales como la reforma de la ley de divorcio, hasta otras más universales tales como los servicios médicos, la paz mundial y la lucha contra la pobreza.

El movimiento de las asociaciones de mujeres no fue suficiente para transformar a las cooperativas existentes en organizaciones completamente igualitarias con igual número de mujeres en posiciones de liderazgo. Pero el número de mujeres directoras y gerentes generales en las cooperativas de Saskatchewan aumentó con el tiempo, lo que en gran parte se debe al movimiento de mujeres. Y en nuevos tipos de cooperativas –cooperativas de servicios médicos, de vivienda, de cuidado infantil, algunas cooperativas de trabajadores – existe una participación más igualitaria en términos de género, e incluso existe una preponderancia de líderes mujeres.

Comparando la raza y el género como dos límites básicos en la inclusión cooperativa, podemos decir que, para el 2005, ambos están resueltos de manera incompleta. Se progresó más en el tema del género en parte porque las mujeres dentro de las cooperativas se organizaron para hacerlo posible, pero también en parte debido a los cambios en la sociedad en general. A medida que se arraigan en las comunidades, las cooperativas reflejan la sociedad de la cual son parte. Y las oportunidades de aplicar

sus valores igualitarios, democráticos e incluyentes, no se han agotado en sus cien primeros años de existencia.

Comunidad y Consolidación, 1955-2005

En comparación con su tumultuoso y extenso impacto en la primera mitad del siglo, el movimiento cooperativo de Saskatchewan se hizo menos ruidoso en los años posteriores. Esto se debe en parte a que los modelos cooperativos, desarrollados por ensayo y error en las etapas iniciales, estaban ahora incorporados a las economías locales. Surgieron nuevos tipos importantes de cooperativas, pero excepto en el sector de los servicios médicos, no inspiraron grandes debates políticos. El cambio más importante en el movimiento cooperativo, sin embargo, proviene del hecho de sus raíces en las comunidades rurales y pequeños pueblos, que lo expusieron al impacto de los grandes cambios socio-económicos, culturales y demográficos que se produjeron en la Saskatchewan rural. A través de un largo, arduo e inexorable proceso, las explotaciones agrícolas han incrementado su tamaño, los negocios y servicios se han reubicado en centros más grandes, los pueblos han declinado o desaparecido. El proceso de colonización en el cual las cooperativas fueron creadas – la visión del establecimiento una considerable población en estas tierras — resultó ser insostenible, y las cooperativas se vieron atrapadas en los problemas creados por la fase posterior a la colonización, como habían surgido de su fase de construcción.

«Estamos viviendo en una era de vastos y rápidos cambios», escribió Harry Fowler a los accionistas cooperativos en 1955. «El tamaño está a la orden del día». «El primer reto para nosotros, por lo tanto, como cooperativa, es que debemos enfrentar el reto del «tamaño» siendo grandes nosotros mismos» (Fowler, 1955). La organización de Fowler, Cooperativas Federadas Ltda, se fusionó con sus contrapartes en Manitoba (1955), Alberta (1961) y Colombia Británica (1970), para crear una gran central mayorista que sirviera a todas las cooperativas de consumidores en el oeste. Todavía era pequeña comparada con las compañías contra las cuales estaba compitiendo, pero era mucho más grande de lo que había existido anteriormente. Mientras tanto, las cooperativas locales de consumidores podían mantenerse locales y relativamente pequeñas; pero éstas, también, comenzaron a discutir acerca de las fusiones. Gradualmente numerosas cooperativas pequeñas desaparecieron, mientras que las restantes crecían.

Una característica de esa época es que las cooperativas parecían perturbadas por el incremento en su tamaño, y sentían que estaban perdiendo algo en términos de cercanía a sus miembros individuales. Una notable cantidad de pensamientos y energía fue invertida en iniciativas para conservar las condiciones del masivo movimiento social a través de la educación y el uso de los nuevos medios de comunicación. Las asociaciones de mujeres se movilizaron para estudiar el comportamiento de los consumidores y llevar a cabo acciones de educación de los miembros. Se les dio un

mayor impulso a los campamentos cooperativos de jóvenes, que se habían desarrollado en los años treinta y cuarenta (estos campamentos siguen existiendo hoy). Las publicaciones impresas de las cooperativas eran distribuidas en cantidades cada vez más mayores, cientos de miles de copias de cada edición se distribuían. Se crearon «Federaciones de Relaciones Públicas», apoyadas por financiamientos provenientes de las cooperativas centrales para realizar trabajo promocional de cooperativismo.

Las cooperativas hacían lluvias de ideas acerca de cómo expandirse en centros urbanos, y enfatizaban la necesidad de investigación y de nuevos enfoques. En 1959 una Universidad Cooperativa del Oeste fue lanzada en Saskatoon como instituto educativo y de formación para el movimiento; más tarde su nombre fue cambiado por el de Universidad Cooperativa de Canadá (*Co-operative College of Canada*), que existió hasta 1987. También en 1959, un Centro para Estudios Comunitarios fue creado en la Universidad de Saskatchewan, dirigido por el antiguo comisionado de la Real Comisión de Agricultura y Vida Rural (con la cual Chapman, Fowler, Bourassa y otros cooperativistas habían estado asociados), W.B. Baker. El centro intentó proporcionar más que todo una base científica e investigativa para la educación y adaptación entre las cooperativas, tal como lo indica el título de un ensayo de 1960, «Métodos de Recolección de Datos en los Cuales Basar Programas Educativos» por el economista-investigador Leo F. Kristjanson del Centro para Estudios Comunitarios.

Estos esfuerzos fueron loables y probablemente tuvieron efectos positivos. Sin embargo, no cambiaron las tendencias de fondo; y sobre todo no lograron reproducir, en las nuevas generaciones, el tipo de idealismo y «filosofía» que había dominado el movimiento cooperativo por un período demasiado breve. Nuevas generaciones se hicieron miembros de cooperativas en números crecientes; pero estos miembros no participaban masivamente a las reuniones anuales, y no respondieron al llamado para construir un nuevo orden mundial. En retrospectiva, la cultura cooperativa de 1940-1960 fue un fenómeno de una generación.

Para las cooperativas grandes e institucionalizadas - el *Wheat Pool*, las uniones de crédito y las cooperativas de consumidores - la mitad de siglo después de 1955 fue más que todo un período de desarrollo de la competencia y eficiencia, para seguir apoyando a las comunidades o a la economía agrícola, a la vez que enfrentaban mayores y más eficientes competidores. Era volver al sentido práctico, algo como la forma en la cual las cooperativas comenzaron, pero ahora de manera mucho más complicada y sofisticada.

En las tres ramas del movimiento cooperativo, se desarrollaban debates periódicos acerca de la centralización: cuánta es necesaria, qué tan importante es la autonomía local o provincial, cuánto es demasiado. En un sentido, el *Wheat Pool* era el extremo, puesto que era una organización centralizada - los puntos locales tenían comités y delegados, pero no controlaban las instalaciones locales del *pool*. Pero el *Wheat Pool* seguía identificándose como una compañía con base en Saskatchewan, propiedad de Saskatchewan, en vez de fusionarse con los *pools* de las otras provincias de la Pradera.

Cooperativas Federadas Ltda. (CFL) – la mayorista para las cooperativas de consumidores – siguió otro camino al amalgamarse con las federaciones de las otras provincias. Las uniones de crédito buscaron un camino intermedio: ni centralizarse como el *Wheat Pool* ni expandirse interprovincialmente como CFL, aunque se desarrollaron alianzas interprovinciales de diferentes tipos entre uniones de crédito, y su importancia está creciendo.

A lo largo de los años noventa, al *Saskatchewan Wheat Pool* parecía estar yéndole muy bien. Era la corporación más grande de Saskatchewan (antes de que CFL asumiera ese rango), era prácticamente un sinónimo de agricultura en Saskatchewan, era muy importante en la política y en la opinión pública, y era considerado un modelo de democracia, educación y participación. Las reuniones anuales del conglomerado eran aún, como en los viejos tiempos, algo así como un parlamento de granjeros, donde se fijaban posiciones acerca de importantes asuntos agrícolas actuales, que se comunicaban a los gobiernos, que en ese tiempo al menos escuchaban. El personal de campo del *Wheat Pool* ya no era formado por misioneros del desarrollo rural, pero tenía un importante papel educativo en el apoyo y la animación de la vida democrática en las cooperativas. Todo este desarrollo cooperativo era importante para el movimiento cooperativo, incluso a nivel mundial, pero había problemas emergentes en la dimensión económica de la organización, problemas ligados a la transformación rural.

La compra en 1971 de los elevadores federales le dio al *pool* una inmensa red de elevadores, dominando así a la Saskatchewan rural en un modo casi monopólico. Es posible que esta extensiva (y costosa) red le permitiera al *pool* y a sus miembros darse por sentado los unos a los otros; los miembros apoyaban el *pool* porque los elevadores estaban por doquier, no necesariamente por convicción. El *pool* asumía que gozaba del apoyo de los miembros, y sin embargo realizaba numerosas operaciones de cierre de elevadores que no eran rentables, afectando así a los miembros locales que veían a los elevadores como el principal servicio de la organización hacia ellos. Los miembros estaban interesados en primer lugar por mantener los elevadores locales, y no por las ganancias de la empresa.

En el contexto de los profundos cambios que golpearon la actividad agrícola en los ochenta. Se eliminaron las regulaciones en los costos del transporte, estos aumentaron, también grandes empresas transnacionales empezaron a jugar un papel más importante y a representar una competencia creciente. En los noventa, estaba claro que el conjunto del sector de la comercialización de productos agrícolas estaba atravesando graves tensiones, no sólo en Saskatchewan sino en todo el oeste .

El análisis del *Wheat Pool* fue que, dentro de unos pocos años, sólo un puñado de compañías quedarían en la industria. El *pool* estaba determinado a ser uno de los que quedarían en pie. En función de este objetivo, la organización determinó una estrategia para asegurarse un mayor acceso al capital, consolidando rápidamente su red de elevadores y creando un sistema mucho más pequeño de terminales de concreto de mayor volumen, y al mismo tiempo diversificando e invirtiendo en procesamiento

de valor agregado para obtener corrientes de rédito adicionales. Por supuesto esta estrategia era riesgosa. Lo que es importante recordar es el sentimiento de aquellos días, al menos entre los directores y gerentes así como también entre muchos delegados, de que el riesgo era justificado puesto que no hacer nada parecía peor a la luz de los cambios en la industria.

La conversión del capital, llevada a cabo en 1996, significó la transformación del capital accionario acumulado de los miembros en acciones puestas en la Bolsa de Valores de Toronto. Esto era una iniciativa poco usual para una cooperativa, ya que, mientras varias cooperativas habían ofrecido equidad o acciones preferenciales, virtualmente ninguna otra había convertido *todo* su capital en acciones colocadas en la bolsa de valores. La relación cooperativa con los miembros habría de ser mantenida mediante la medida de reservar a los miembros granjeros las acciones con derecho a voto. Una característica importante de la conversión de las acciones es que no obtuvo capital accionario alguno, inicialmente, para el *pool*: todas las acciones fueron a miembros individuales, quienes – si vendían sus acciones bastante pronto después de la conversión – podían obtener una atractiva ganancia especulativa. El beneficio del *pool* era doble. Primero, era capaz de hacer al menos una oferta accionaria tardía de nuevas acciones en la bolsa, y obtener nuevo capital de esta manera. Segundo, las viejas acciones de los miembros fueron removidas de los libros del *pool*. Estas acciones hubieran tenido que ser reembolsadas, y con tantos granjeros envejeciendo que deseaban dejar la agricultura, el *pool* enfrentaba el problema de tener que reembolsar una gran parte del capital aportado por los miembros. Al eliminar de sus libros esta carga, el *pool* estaba libre para obtener más préstamos de bancos e inversionistas.

En cuanto a los programas de inversión, en elevadores de concreto y en empresas de valor agregado, éstos continuaron, pero pronto se hizo aparente que no estaban alcanzando los resultados que se necesitaban. El *pool* perdió participación en el mercado del manejo del grano a medida que consolidaba sus elevadores, y estuvo sujeto a fuertes críticas por sus cierres acelerados (conocido como Proyecto Horizon); tanto la pérdida de mercados como las críticas, sugieren que muchos miembros no daban tanto apoyo. Muchas de las inversiones salieron mal, en particular una muy costosa empresa conjunta en un terminal de Gdansk, Polonia. Alrededor del 2000 la compañía estaba perdiendo dinero, tenía una aplastante carga de deudas, y empezaba a despojarse de cualquier activo vendible para satisfacer a sus acreedores. Repetidas sequías, malas cosechas y crisis en varias ramas de la industria ganadera en las cuales el *pool* estaba involucrado, empeoraron los problemas. Para la fecha de este escrito, el futuro del *Saskatchewan Wheat Pool* es incierto. Podría funcionar como una compañía de elevadores controlada por granjeros, pero podría todavía caer víctima de deudas, pérdidas y presiones de inversionistas o competidores. Cualquiera que sea el resultado, la transformación que sufrió el *pool* en la última década significa que ha ocurrido una transformación en la agricultura de Saskatchewan.

Un obvio contraste, posiblemente simplista, con los problemas del *pool* es el constante éxito de Cooperativas Federadas Ltda. (CFL), que para la fecha de este

escrito se encuentra en su décimo segundo año consecutivo de records de ganancias, y esto en el sector del comercio minorista, un sector difícil, dominado cada vez más por corporaciones nacionales y transnacionales, y en el cual muchas compañías y muchas cooperativas en otras partes del mundo se han hundido. Una explicación simple es decir que CFL y el Sistema Cooperativo de Minoristas (todas las cooperativas de consumidores trabajando en conjunto) ajustaron sus gastos a sus posibilidades, no contrajeron deudas, no invirtieron despilfarradamente, se concentraron en la comercialización, y cultivaron sus conexiones con las comunidades locales. De hecho, ésta fue una larga y compleja experiencia de aprendizaje. A partir de mediados de los años sesenta, las cooperativas de consumidores comenzaron a hablar de convertirse en «un sistema», reduciendo sus luchas internas, fusionando voluntariamente pequeñas tiendas vecinas, y trabajando juntas más efectivamente. Esa visión no fue alcanzada completamente sino hasta mucho más tarde, y de hecho, por un tiempo debió haber parecido inalcanzable. En 1982-3 las cooperativas fueron golpeadas por la recesión de aquellos años en que muchos se habían endeudado de manera considerable. El sistema se redujo drásticamente, medidas draconianas fueron impuestas a empleados y almacenes, y una cantidad de cooperativas, incluyendo varias de alto perfil, fueron dolorosamente clausuradas. No parecía, en ese entonces, como un éxito. Pero lo que siguió fue un largo período de mejoras en la comercialización, los recursos humanos, las instalaciones y la colaboración, así que para los años noventa las cooperativas de consumidores entraron en lo que al parecer sería una de las más exitosas fases económicas de su existencia.

La comparación entre las historias del *Wheat Pool* y de la CFL revela la naturaleza transitoria del éxito cooperativo. Por sus profundas raíces en las comunidades de Saskatchewan, como negocios, dependen de los caprichos de los mercados. También subyaciendo en ambas historias está la urbanización de Saskatchewan y el declive o la desaparición de muchas comunidades pequeñas. Con la promoción de fusiones o alianzas en las áreas rurales y con el desarrollo de nuevos enfoques educacionales y de mercadeo mejor adaptados a las ciudades de la provincia, el Sistema Cooperativo de Minoristas comenzó a ajustarse ya en los años sesenta a los cambios demográficos de la provincia. Aunque las juntas directivas de muchas cooperativas rurales aún tienen numerosos granjeros en ellas y algunas todavía se especializan en servicios agrícolas, las cooperativas de consumidores como un todo tienen una amplia base en las comunidades y ya no están ligadas primordialmente a la agricultura.

En cuanto a las uniones de crédito, el mismo proceso de consolidación, que afectó a todos los pueblos y negocios de Saskatchewan, ha dejado a las uniones de crédito como las instituciones financieras dominantes en muchas pequeñas y medianas comunidades, mientras juegan un importante e incluso un papel de una importancia creciente en las ciudades. Mientras los bancos cooperativos cierran sucursales en pequeños pueblos, estas son en muchos casos compradas por uniones de crédito, y de esta manera el sistema de uniones de crédito continúa creciendo en mercados cada

vez más reducidos. Algunas se han fusionado para formar entidades regionales muy grandes, tales como *Conexus Credit Union* en las afueras de Regina. Al mismo tiempo, las uniones de crédito se han vuelto más activas en préstamos a empresas, en desarrollo económico comunitario, y en importantes proyectos de desarrollo dentro de las ciudades. Aunque estos roles varían de una unión de crédito a otra, un buen número de ellas son líderes en estos campos.

Las organizaciones centrales de uniones de crédito reflejan, apoyan, o son afectadas por estos cambios. La Corporación de Garantía de Depósitos de las Uniones de Crédito, creada en 1953 como una asociación entre las cooperativas y el gobierno, proporciona respaldo financiero a toda la red de uniones de crédito. Participa en alianzas y en empresas conjuntas con otros sistemas de uniones de crédito y de banca, para proporcionar tarjetas de crédito, tecnología y otros servicios al sistema como un todo. Este tipo de asociaciones les permitió a las uniones de crédito introducir el primer cajero automático en Saskatchewan en 1977. En servicios financieros, es difícil para una provincia como Saskatchewan actuar sola para mantenerse al frente de las innovaciones, así que muchas de las innovaciones de los sistemas de uniones de crédito son y serán de carácter interprovincial.

Dada la continua prominencia y de estas cooperativas más grandes y establecidas desde hace mucho tiempo, Saskatchewan presenta hoy en día el carácter de un movimiento cooperativo maduro. Pero en realidad esto es una cuestión de percepción. Existen alrededor de 1.500 cooperativas en Saskatchewan, muchas de las cuales son más pequeñas y recientes, y aunque no estén tan organizadas como las cooperativas más antiguas, sí ilustran la inventiva continua del modelo cooperativo.

Desde los años sesenta se han creado clínicas comunitarias cooperativas, y las que sobrevivieron son en su mayoría urbanas. Desde los años setenta existen cooperativas de vivienda en las dos más principales ciudades, y numerosas cooperativas de cuidado infantil. Desde los años ochenta existen cooperativas de desarrollo rural, y desde los años noventa, Organizaciones de Desarrollo Vecinal (*Neighborhood Development Organizations (NDOs)*) han apoyado muchos proyectos de cooperativas urbanas incluyendo nuevos tipos de cooperativas de vivienda y de trabajo. Entre los diversos tipos de cooperativas que han surgido en las últimas décadas, las más importantes son cooperativas urbanas, vinculadas al sector de servicios, y más conectadas con las responsabilidades del sector público tales como programas sociales y salud, que sus predecesoras. Las nuevas cooperativas ciertamente reflejan la nueva Saskatchewan y su realidad.

Saskatchewan se volvió un lugar predominantemente urbano cuya economía es impulsada por recursos naturales y servicios. El hecho de que las cooperativas se hayan mantenido y fortalecido - excepto aquéllas específicamente ligadas a la agricultura - sugiere una notable transformación del movimiento. La mayoría de ellas logró realizar la transición de organizaciones campesinas a organizaciones comunitarias. El tipo de «comunidad» que representan también ha crecido en muchos casos, de la aldea local a

una pequeña región, frecuentemente centrada en torno a un pueblo o una ciudad de cierta importancia. Se volvieron mejores en su dimensión comercial, y mucho mejores en cuanto a su capacidad para trabajar en conjunto las unas con las otras a través de sus federaciones y centrales. En otras palabras, su fuerza de supervivencia sostenida se puede explicar por su capacidad de transformación. Las cooperativas mantuvieron su lugar en las economías locales porque fueron capaces de cambiar drásticamente.

Consideraciones finales: negocios inconclusos, 2005

La concepción popular del movimiento cooperativo en Saskatchewan está fuertemente influenciada por unas pocas imágenes convincentes pero no necesariamente representativas: utópicos como E.A. Partridge; organizaciones políticas como los Productores de Grano y el *Wheat Pool*; demócratas visionarios sociales como T.C. Douglas; y la optimista e idealista propaganda cooperativa de la era 1940-1960. Relegados por esta memoria selectiva están los cooperadores desconfiados y renuentes, las numerosas cooperativas fracasadas, el largo y agotador proceso por el cual la gente aprendió a trabajar junta, las circunstancias especiales de la Depresión y la Segunda Guerra Mundial que produjeron una conjunción única y unigeneracional de ideales. En este ensayo he intentado compensar el balance al acentuar la importancia del pragmatismo, eficiencia y espíritu emprendedor de las cooperativas, junto a otras características.

Cuando en la actualidad se evocan imágenes de la gente en comunidades trabajando juntos por metas comunes, imágenes de compartir y cuidar los unos de los otros, de mejorar las comunidades mediante iniciativas locales independientes, está evocando una formación cultural específica, característica de los años cuarenta. Ese complejo de ideas y valores tuvo sus contratiempos y limitaciones, pero sí proporcionó una legitimación duradera para la acción comunitaria. Autorizó a la gente común a tomar iniciativa. La clave para entender los componentes de esa cultura es recordar las experiencias que dos generaciones de colonos habían vivido: experiencias de construcción, de aprendizaje de cómo trabajar juntos en organizaciones, de derribar viejas organizaciones y crear unas nuevas, de unirse en la Depresión para trabajar con lo que tenían. A partir de estas experiencias la gente podía emplear palabras como cooperación, trabajar juntos, etc., y podía *instintivamente* entender como esto se relacionaba con su interés individual y el de su familia. No necesitaban analizar para cada caso individual, cual era su propio interés y por qué debían confiar en sus vecinos y compañeros miembros de una cooperativa. Una manera de expresarlo es decir que habían conformado un *capital social* de normas y relaciones de confianza, para poder actuar en conjunto sin tener que desarrollar todas y cada una de las iniciativas a partir de la nada. También se puede decir que hablaban en una especie de código que es menos accesible a las generaciones siguientes: uno que suena confuso e idealista para oídos posteriores, pero que era sólido y pragmático para la gente de esa época.

También es característico de las cooperativas y movimientos sociales el hecho

que nuevas generaciones de fundadores, líderes y activistas redescubran y revivan muchos de estos ideales. Luego de un largo período de madurez y estabilidad relativa, hay signos de un nuevo dinamismo impulsado por nuevas necesidades predominantemente urbanas. Estos signos incluyen las cooperativas de salud, de vivienda y de servicios sociales de la era posterior a los años sesenta, e incluso organizaciones más recientes de desarrollo urbano, cooperativas de trabajadores, cooperativas sociales, cooperativas de jóvenes y otras, que han sido apenas mencionadas en este recuento retrospectivo. Queda por verse si estas nuevas cooperativas, en Saskatchewan, crearán un nuevo momento cultural. Sin embargo, está claro que se benefician de la legitimación, y en muchos casos de una asistencia activa por parte de las cooperativas más antiguas.

La cuestión de la inclusión queda por resolverse: la inclusión de categorías de género y edad (en particular mujeres y jóvenes), pero sobre todo el problema de la división entre los descendientes de los colonos y los de las Primeras Naciones que estaban aquí antes que ellos. En los últimos años se han dado comienzos importantes hacia un desarrollo de cooperativas aborígenes - hacia el acoplamiento de las instituciones cooperativas con las culturas y tradiciones aborígenes. Tal vez vayamos finalmente más allá de la sociedad de colonos, hacia una sociedad que incluya a todos los grupos que están asentados en este lugar.

He planteado en este ensayo que las cooperativas en Saskatchewan surgieron y evolucionaron de manera pragmática, como reacciones ante los monopolios creados por transformaciones económicas globales, y como medio para que los individualistas lidiaran con las consecuencias de su individualismo. No hay nada en la globalización contemporánea y en sus efectos en Saskatchewan que sugiera que estos factores - monopolios, transformaciones económicas, individualismo - serán menos fuertes de lo que fueron en el pasado. En este sentido, la historia parece cíclica. Quizás el futuro de las cooperativas se parecerá a su pasado.

Referencias

- ARCHER, J. (1953). «An Early Co-operative: The Saskatchewan Purchasing Company,» *Saskatchewan History* 5, Spring:55-6.
- BAKER, H. DRAPER, J., FAIRBAIRN, B. (eds.) (1991) *Dignity and Growth: Citizen Participation in Social Change. Essays in Honour of Bill Baker*. Calgary: Detselig Press.
- BIRCHALL, J. (1997). *The International Co-operative Movement*. Manchester University Press, Manchester.
- CLEMENTS, M. (1965). *By Their Bootstraps: A History of the Credit Union Movement in Saskatchewan*, Toronto, Vancouver.
- COLQUETTE, R.D. (1957). *The First Fifty Years*, Winnipeg.

- DIGBY, M. (1951). *Agricultural Co-operation in the Commonwealth*. Blackwell, Oxford.
- FAIRBAIRN, B. (2004) *Living the Dream: Membership and Marketing in the Co-operative Retailing System*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- FAIRBAIRN, B. (1994). *The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*, Centre for the Study of Co-operatives Occasional Paper #94-02, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- FAIRBAIRN, B. (1991) «Visions of Alternative Futures: Three Cases from the Prairie Consumer Co-operative Movement, 1914-1945,» in Jerome MARTIN (ed.), *Alternative Futures for Prairie Agricultural Communities*. University of Alberta, Edmonton: 97-139.
- FAIRBAIRN, B. (1989) *Building a Dream: The Co-operative Retailing System in Western Canada, 1928-1988*. Western Producer Prairie Books, Saskatoon.
- FAIRBAIRN, G. (1984). *From Prairie Roots. The Remarkable Story of Saskatchewan Wheat Pool*, Western Producer Prairie Books, Saskatoon.
- FOWKE, V.C. (1957). *The National Policy and the Wheat Economy*, Toronto.
- FOWLER, H.L. (1955) Foreword to *Report to the FCL Special Meeting of Shareholders*, June,
- HAMMOND KETILSON, L., MACPHERSON, I. (2001). *A Report on Aboriginal Co-operatives in Canada: Current Situation and Potential for Growth*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- HAMMOND KETILSON, L. et al (1998). *The Social and Economic Importance of the Co-operative Sector in Saskatchewan*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- HAMMOND KETILSON, L. (1995) «Saskatchewan Wheat Pool,» in The International Joint Project on Co-operative Democracy, *Making Membership Meaningful: Participatory Democracy in Co-operatives*. Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon: 201-216.
- HANSEN, W.J., TURNER, A.H. (1938). *Some Facts Concerning the Dissolution of Co-operative Purchasing Associations in the Province of Saskatchewan 1914-1938*, in Saskatchewan Archives Board, R261 f. 1.
- HERMAN, R., FULTON, M. (2001). *An Economic Impact Analysis of the Co-operative Sector in Saskatchewan: Update 1998*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- KNUTTILA, M. (1994) «*That Man Partridge*»: *E.A. Partridge, His Thoughts and*

Times Canadian Plains Research Centre, Regina.

LIPSET, S. M. (1968). *Agrarian Socialism: The Co-operative Commonwealth Federation in Saskatchewan*, revised edition, Garden City, N.Y.

MACPHERSON, I. (1979). «Selected Borrowings: The American Impact upon the Prairie Co-operative Movement, 1920-39,» in *The Canadian Review of American Studies* 10, 2 : 137-151.

MACPHERSON, I. (1984) «The CCF and the Co-operative Movement in the Douglas Years: An Uneasy Alliance,» in J. William BRENNAN (ed.), *Building the Co-operative Commonwealth: Essays on the Democratic Socialist Tradition in Canada*. Canadian Plains Research Centre, Regina.

MACPHERSON, I. (1979) *Each For All: A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945*, Macmillan. Toronto.

MACPHERSON, I. (1996). *Co-operative Principles for the 21st Century*. International Co-operative Alliance, Geneva.

MEMMI, A. (1991). *The Colonizer and the Colonized*, expanded edition, Beacon Press, Boston (edición francesa original 1957).

PURDEN, C. (1980). *Agents for Change: Credit Unions in Saskatchewan: Credit Union Central*, Regina.

RANDS, S. (1994) *Privilege and Policy: A History of Community Clinics in Saskatchewan*, Saskatoon: Community Health Co-operative Federation.

WARNOCK, J.W. (2004). *Saskatchewan: The Roots of Discontent and Protest*. Black Rose Books, Montreal.

WOOD, L.A. (1924). *A History of Farmers' Movements in Canada: The Origins and Development of Agrarian Protest 1872-1924*, Toronto, reprinted in 1975.

Notas

¹ Versión abreviada de un capítulo del libro editado por Jene Porter bajo el título *Commemorating the 100th Aniversary of the Province of Saskatchewan, 1905-2005*, que se publicará en 2005.

² «Saskatchewan's Top 100», *Saskatchewan Business Magazine* 24, 5 (agosto 2003), p. 17 y ss.

³ Los modelos y dimensiones internacionales de la actividad cooperativa han sido poco estudiados por la tendencia, tanto entre los escritores como entre los cooperativistas, de considerar esta actividad dentro de marcos regionales y nacionales. Pero existen libros que contemplan estas dimensiones internacionales, entre ellos los de Margaret Digby (1951), y J. Birchall (1997).

⁴ First Annual Report of the Co-operative Organization Branco, Department of Agricultura, Saskatchewan, 1914 (Regina, 1915), pp. 7-12.