

La preobra, ensayo general para la obra

No debe haber dos opiniones sobre la importancia que tiene la preobra en un programa cooperativo de ayuda mutua: cooperativistas, dirigentes, técnicos, todos coincidimos en que una buena preobra es un disparador fundamental para que la obra sea exitosa. Las unanimidades se acaban cuando empezamos a discutir qué es una buena preobra: qué objetivos debe perseguir, cuál es el momento mejor para realizarla, en qué debe consistir. Nadie tiene "la justa" sobre estas cuestiones, entre otras cosas porque no hay respuestas únicas para estas preguntas y porque lo que en algunas cooperativas ha resultado un éxito, en otras, con otra realidad, puede ser un fracaso. Sin embargo hay una receta que sí creemos que sea válida y universal: que para hacer una buena preobra lo primero es entender a cabalidad el papel que ella cumple en un programa cooperativo de vivienda. Este artículo procura ayudar a esa comprensión.

Por qué hacer preobra

El primer punto que vale la pena discutir es el *porqué* de la preobra, y eso nos lleva a la imagen que titula esta nota: así como ninguna compañía teatral representaría una obra sin ensayarla previamente, así como los deportistas se entrenan duramente antes de competir, la cooperativa *debe* hacer preobra como un ensayo general y un entrenamiento para lo que vendrá después: la obra.

Y siguiendo con la comparación: cuando los actores ensayan tienen la posibilidad de corregir errores, de advertir problemas, sin que haya público o críticos presentes. Se hace entonces todo un trabajo de pulido, de perfeccionamiento, que permite que el día de la función todo salga lo mejor posible. Si no fuera así, se estaría *improvisando*, cosa que puede ser muy divertida pero que tiene un riesgo de fracaso muy alto.

Y bien: la relación preobra-obra funciona igual; durante la preobra es mucho más fácil conocer a la gente, saber para qué puede ser más apto cada uno, ajustar cosas que no andan bien, hacer pruebas, porque en ese momento hay menos condicionamientos, menos tensiones, los plazos todavía no están corriendo, la cooperativa no está manejando la importante masa de dinero que deberá manejar después. En una palabra: todo es más fácil porque las consecuencias que puede tener un error son mucho menores.

¿Qué pasaría si no se hace preobra? Bueno, que el ensayo va a ser con el público en las butacas y los errores van a tener un precio, que no va ser bajo. Se va a malgastar tiempo y dinero que se pudo *biengastar* y que después ya no podrá recuperarse; es como si en un partido de fútbol los jugadores de un equipo

entraran sin hacer el calentamiento previo y cuando consiguen templar los músculos para el esfuerzo, en el propio partido, ya van perdiendo cinco a cero.

Para qué hacer preobra

Establecido lo fundamental que es hacer preobra en un programa cooperativo de ayuda mutua, importa ahora clarificar los objetivos de esta etapa, para poder determinar qué tipo de actividades será más provechoso desarrollar.

En nuestra opinión el *paraqué* de la preobra pasa por dos cuestiones centrales: poner a punto, en todos los aspectos, la organización cooperativa para la obra y obtener un avance que permita iniciar la obra con un cierto capital, mediante la cuota "0".

¿Qué significa esto? Bueno, que como la reglamentación dispone que el préstamo y el subsidio se van entregando de acuerdo al avance de obra, *una vez realizado éste*, si hay preobra habrá una cuota inicial, la famosa "cuota cero". Y si no hay preobra, *la cuota cero será cero*.

Ahora bien: si queremos poner a punto la organización cooperativa, es obvio que no vamos a hacer preobra contratando a una empresa constructora para que haga el movimiento de tierra, por ejemplo: en primer lugar, porque eso costaría un dinero que la cooperativa en ese momento no tiene –y que cuando se reciba, será para pagarle a la empresa- y en segundo lugar porque la que se entrenaría sería la empresa constructora y no la cooperativa. Claro que en algún caso puede ser necesario efectuar parte del movimiento de tierra para después poder hacer otra cosa, por ejemplo las cimentaciones de una tira, y entonces sí estará justificado invertir en esa parte del ahorro de la cooperativa.

Porque no hay que olvidar que mientras la obra se va a hacer contando con el préstamo y el subsidio, la preobra se hace exclusivamente a pulmón, nada más que con los recursos que la cooperativa pudo ahorrar, y entonces es fundamental obtener el máximo partido posible de cada peso.

Por otro lado, si queremos que la cuota cero "engorde" –y esto es muy importante, porque ése va a ser el capital de giro de la cooperativa, que si no lo tiene, o es muy pequeño, la va a obligar a recurrir al crédito, lo que siempre encarece- tenemos que tratar también de utilizar la inversión en aquello que, con el valor agregado de la ayuda mutua, rinda más.

Finalmente, otro punto clave es que lo que se hace en preobra adelante efectivamente la obra, y cuanto más la adelante, mejor. Por eso otra buena opción es elegir como tareas de preobra aquellas que son necesarias para que la obra

arranque o agarre ritmo, como construcciones auxiliares, tareas de poco costo que requieren tiempo importante, etc..

En este asunto no hay recetas: con estos criterios y los que desarrollaremos a continuación, cada cooperativa debe discutir con sus técnicos y en definitiva decidir, qué preobra hará. Sin embargo, la experiencia de estos treinta años de cooperativismo de ayuda mutua muestra que generalmente las preobras más exitosas han sido las que priorizaron la construcción de obradores o de salones comunales utilizables por lo menos parcialmente como obradores, así como el comienzo de la etapa de cimentación, cuando ésta tiene una fuerte componente de ayuda mutua.

Cómo hacer preobra

De lo dicho antes surge que la preobra tiene que parecerse lo más posible a la obra, sobre todo en cuanto a la organización de la cooperativa, pero que debe hacerse con las mínimas inversiones posibles. Por consiguiente habrá que poner mucho énfasis en el trabajo de la ayuda mutua y reducir al mínimo la mano de obra contratada.

Esta reducción no incluye al capataz: el capataz es importante que esté desde el principio y que sea quien va a desempeñar esa tarea en la obra. Debe haber pocas decisiones peores que contratar un “capataz de preobra” (generalmente alguien menos capacitado, que cobra menos) y después otro para la obra: si lo que se hace en esta etapa integra la obra (y a veces es la base sobre la cual la obra se continúa) es fundamental que quien va a ser su responsable esté desde el principio al pie del cañón. Entre otras cosas para que quede claro que tiene toda la responsabilidad.

Claro, contratar un capataz a tiempo completo en la preobra es inviable: pero es que en esta etapa tampoco es necesario que esté a tiempo completo, y entonces la forma de que todas estas cosas cierren puede ser la contratación a tiempo parcial del capataz, con el compromiso mutuo de su incorporación con toda la dedicación que sea necesaria –que dependerá de la complejidad del programa– cuando la obra comience a pleno.

Asimismo es fundamental que el instituto de asesoramiento técnico participe integralmente de esta etapa asumiendo el mismo tipo de responsabilidad que tendrá posteriormente: la relación cooperativa-IAT, sobre la cual ya hemos hablado en alguna nota anterior, es una de las claves del buen éxito de un programa cooperativo de ayuda mutua, y ésta es también una cosa que debe entrenarse, trabajarse, pulirse.

También resulta clara la conveniencia de que las tareas a desarrollar en preobra no sean demasiado diversificadas, lo que obligaría a los cooperativistas al conocimiento de múltiples funciones. Cuando los cooperativistas están aprendiendo tantas cosas tan importantes –entre ellas, qué es una cooperativa- lo mejor es que sea poco y simple lo que haya que aprender en materia de obra. Ya habrá tiempo de conocer cómo se pegan los azulejos o cómo se enhebra la eléctrica, si es necesario.

Siendo aspectos esenciales en el desarrollo de un programa de vivienda –de cualquier programa, pero aún más si es una cooperativa de ayuda mutua- la planificación cuidadosa de los trabajos, su seguimiento riguroso, la realización de evaluaciones periódicas y cuando sea necesario de ajustes y reprogramaciones, éstos deben integrarse ya desde la preobra. La planificación es quizá lo más importante que la cooperativa debe entrenar durante la preobra y aquí también ayuda la escala más reducida, la mayor simplicidad de las tareas que se deben encarar en este momento, frente a las que corresponderán a la obra.

Finalmente, como en los programas cooperativos de ayuda mutua no sobra nada, y mucho menos plata, debe procurarse que aquello que se haga *sirva*: la preobra es un lugar para aprender pero el dinero que se gasta debe ser bien aprovechado; por eso recalamos de nuevo la importancia de no plantearse tareas demasiado ambiciosas, que es difícil poder realizar bien. Por eso también puede ser conveniente encarar en esta etapa obras de carácter provisorio, que no van a ser conservadas. De cualquier modo, si las obras no son provisorias, deben realizarse en un todo de acuerdo con los permisos de construcción correspondientes.

El tema tiene más puntas, que seguiremos desgranando en el próximo EL SOLIDARIO.

Benjamín Nahoum