

La preobra, ensayo general para la obra (II y final)

En el número anterior de "EL SOLIDARIO" comenzamos a analizar la importancia de la preobra (o sea: fundamental) en un programa cooperativo de ayuda mutua. Tratamos allí de explicar porqué hacer preobra (porque en esta etapa es más fácil corregir errores y ajustar procedimientos y porque no existen condicionamientos ni exigencias de tiempos); para qué hacerla (para poner a punto la organización cooperativa para la obra, en todos los aspectos, y para obtener un avance que permita iniciar la obra con un cierto capital, mediante la famosa cuota "0") y finalmente cómo hacerla (con el máximo de ayuda mutua, procurando que participen todos los socios y con el mínimo de mano de obra contratada; efectuando tareas poco diversificadas, fáciles de aprender, pero que impliquen un avance de obra efectivo; realizando obras provisorias o compatibles con las definitivas; con participación del IAT, y lo más importante: con una organización lo más semejante posible a la que tendrá la obra, planificadamente, con evaluaciones y ajustes si corresponde). Vamos a completar ahora aquel análisis con dos puntos que el espacio no dio para discutir entonces: con qué y cuándo hacer preobra.

Con qué hacer preobra

En el número pasado decíamos que la preobra, como ensayo general de la obra que es, debe parecerse a ésta lo más posible, porque si se trata de representar "Hamlet" no vamos a ensayar "Barranca Abajo". Pero hay una cosa en la que la preobra es esencialmente distinta de la obra: los recursos con los que se cuenta.

En obra, en efecto, la cooperativa cuenta con el préstamo y el subsidio otorgados por el Estado, pero en preobra todavía no hay préstamo ni hay subsidio y por consiguiente la cooperativa sólo dispone de sus propios recursos. De esto se desprende la importancia de planificar adecuadamente la preobra y de *tirarse* a hacer algo que esté al alcance de la cooperativa, no sólo desde el punto de vista de las energías con que se cuenta, sino también del dinero que se dispone.

Porque las cooperativas son expertas en hacer magias y esas magias se llaman beneficios, cuotas sociales, rifas o directamente *manga*, pero todo esto es magia menor. Y la magia menor no produce milagros mayores, por lo que hay que medir bien hasta dónde se puede llegar sin tensar demasiado el arco.

Otra alternativa, claro, es el crédito: si *el plástico* sirve para que cada familia cooperativista llegue a fin de mes, ¿por qué no habría de servirles también cuando se juntan en la cooperativa? Y bueno: esta solución no debe descartarse, pero lo

mismo que cada familia con *el plástico*, debe ser usada con medida. Porque los créditos después *hay que pagarlos* y si no se pagan empiezan los recargos y el crédito se pierde y eso a la larga termina anulando todos los supuestos beneficios que podía tener el plantearse una meta más ambiciosa.

Por eso antes de endeudarse la cooperativa tiene que tener claro *cómo va a pagar* y ser muy cuidadosa en no repetir el cuento de la pastorcita y el cántaro. En particular no debe contar con el dinero de la obra para pagar los créditos de la preobra, porque el dinero de la obra, salvo que ya se tenga la fecha de escritura, no se sabe bien cuándo va a llegar.

Todo esto nos conduce, como ya dijimos, a la importancia de la planificación en la preobra, pero también nos lleva a la importancia del momento en que ella se realiza. Porque una preobra hecha a destiempo es económicamente mucho más complicada que si se la lleva adelante en el momento oportuno. Y hay ejemplos -desde muy antiguos a muy recientes- de cooperativas que por apresurarse a hacer preobra o por plantearse metas que no podían razonablemente cumplir se han metido en líos económicos y financieros que después las han afectado en el desarrollo de la obra. O que han quedado condicionadas con proveedores a los que le tienen que seguir comprando -caro- porque les deben.

Como también hay ejemplos -y también desde muy antiguos a muy recientes- de cooperativas que por no haber hecho una preobra adecuada tuvieron dificultades financieras porque arrancaron con *cero peso*.

Cuándo hacer preobra

Entonces, ¿en qué momento hacer preobra? Un equipo de fútbol no hace los ejercicios de calentamiento el día anterior al partido. Tampoco los comienza faltando cinco minutos para salir a la cancha. Aquí es lo mismo: la preobra debe realizarse en un momento *suficientemente próximo* al comienzo de la obra como para que el dinamismo, la coordinación y la motivación que se adquieren, perduren y se prolonguen en la obra. Se trata de calentar los músculos y no de cansarse.

Pero al mismo tiempo el momento de hacer preobra debe estar *suficientemente alejado* del comienzo de la obra para que aquélla se pueda desenvolver adecuadamente. En efecto, si la preobra "se aprieta" contra la obra, todas aquellas ventajas de las que hablábamos (la posibilidad de ajustar procedimientos y corregir errores sin las angustias que traen las premuras y los plazos a cumplir) desaparecen: la preobra deja de ser una fase experimental para confundirse con la primera etapa de la obra. Y la cooperativa pierde la oportunidad de probarse a sí misma, de probar su sintonía y coordinación con el instituto asesor, la de éste con el capataz, el funcionamiento y relación de las comisiones,

en fin todos y cada uno de los detalles que después van a hacer de la obra un engranaje aceitado o un conflicto permanente.

Entonces, ¿cuándo? ¿Un mes antes, tres meses antes, un año antes? Sería de ilusos pretender zanjar esta cuestión con un número único y definitivo: la respuesta dependerá de cada situación y de cada cooperativa, pero la experiencia ha demostrado que el criterio general tiene que ser el que señalábamos antes.

De todas formas, por el dinero y el tiempo que se dispone y por el lapso mínimo que se requiere para poner a prueba todas las cosas que deben ser puestas a prueba en la preobra, la duración de ésta no puede ser mucho mayor ni mucho menor de los tres meses. Las cooperativas que hacen preobras mucho más largas se desgastan y generalmente se endeudan, y ninguna de las dos cosas es buena para ingresar a la obra; las que hacen preobras mucho más cortas, en cambio, no consiguen adquirir el afiatamiento que hace falta y llegan a la obra insuficientemente preparadas.

La cuestión es tener la varita mágica para ubicar esos tres meses, poco más o poco menos, en el momento preciso en que la preobra no sea prematura ni tardía. Llegará la hora en que no hará falta para eso varitas mágicas, en que las tramitaciones serán planificadas y que una cooperativa sabrá al ingresar su trámite, aproximadamente cuándo obtendrá el préstamo, si hace todo lo que tiene que hacer. Pero esa hora no es la de hoy, donde la falta de voluntad política, los recortes y la burocracia hacen que el trámite para obtener el préstamo sea un laberinto impredecible.

Por eso nos parece que la mejor solución puede estar en planificar una preobra que comience cuando el expediente ingresa en la etapa final del trámite: por ejemplo, cuando el BHU recibe la documentación de la cooperativa para escriturar, con el padrón socioeconómico definitivo, el mostrador veintidós de los treinta del Calvario.

Y que esa preobra tenga la suficiente flexibilidad como para poder acelerarla o "tranquilizarla" si es preciso. No hay que olvidarse que un lapso muerto entre la preobra y la obra puede también anular buena parte de los efectos positivos de aquélla. Y que querer estirar la preobra si se empezó prematuramente, porque la gente sigue con ganas, puede servir para adelantar mucho si se hace con prudencia, pero también puede embretar económicamente a la cooperativa si ésta se sigue endeudando tirando la pelota para adelante.

Un último comentario, casi de Perogrullo: en toda obra hay un par de inviernos y eso da barro suficiente para satisfacer al hincha más fanático: no hace falta entonces agregar barro en la preobra, o dicho más corto: nunca en invierno, salvo que se trate de prefabricar. O que no haya más remedio.

