

## El "amigo y consejero": gestión, auditoría y confianza en las cooperativas de crédito alemanas (1889-1914)

A "FRIEND AND ADVISOR": MANAGEMENT, AUDITORS, AND CONFIDENCE IN GERMANY'S CREDIT COOPERATIVES, 1889- 1914

### Resumen

Las empresas se enfrentan a dos problemas relacionados con la propia gestión: la dirección eficaz de sus actividades y la comunicación con los agentes externos con los que la empresa mantiene una relación estable. Estos problemas fueron especialmente importantes en el fenómeno del crédito cooperativo que se desarrolla en Alemania en la segunda la mitad del siglo XIX. Este tipo de cooperativas creció porque hicieron circular la información y los vínculos entre los agentes al objeto de obviar muchos de los problemas con los que se enfrentaron otros prestamistas. En este sentido reclutaron a los directivos de entre los que formaban parte de los propios círculos productivos locales. Sólo algunos de ellos tenían experiencia de la actividad bancaria, aunque la mayoría ni siquiera estaban familiarizados con los métodos de contabilidad más básicos. Estos gerentes de origen local generaron problemas internos de dirección al tiempo que cara al exterior aumentaron las sospechas sobre las cooperativas como empresas bancarias. Los métodos desarrollados para superar estos problemas implicaron una combinación de la iniciativa local y la asistencia de carácter regional. La capacidad de generación de recursos humanos propios sugiere la existencia de un fenómeno que escapa a las estadísticas sobre el personal o los activos financieros que estas entidades mantenían.

### Palabras clave

Cooperativas de crédito, auditoría, sistema financiero alemán, gestión bancaria, microcrédito.

### Abstract

Economic enterprises face two, related, managerial problems: effective management of the enterprise's activities, and communicating to outsiders that the enterprise is in fact well-run. These problems were especially difficult in the credit cooperative movement that grew up in Germany in the second half of the nineteenth century. These successful cooperatives thrived because they could harness the information and ties among local people to obviate many of the problems that faced other lenders. Doing so required managers who were themselves local people. Yet few if any locals had any banking experience, and most were not even familiar with basic accounting methods. These local managers created internal management problems and enhanced outside suspicion of the cooperatives as banking enterprises. The methods developed to overcome these problems relied on a combination of local initiative and regional assistance that was typical of the movement as a whole. The movement's ability to train its own talent suggests a broader impact not captured by statistics on membership or financial assets.

### Keywords

Credit cooperatives, auditing, German financial system, banking management, micro-credit.

Nota: Este trabajo ha contado con el apoyo financiero de la National Science Foundation y de la German Marshall Fund of the United States, así como de la ayuda de diversas instituciones vinculadas con las actuales cooperativas de crédito alemanas. Asimismo resultaron de utilidad los comentarios y sugerencias realizados por los miembros de la sección de historia económica de la UCLA, especialmente Bruce Carruthers, Carolyn Moehling, Cormac ó Gráda y Jochen Streb. Este artículo se revisa durante mi estancia como Visiting Scholar en la Fundación Russell Sage.

AREAS  
Revista de Ciencias Sociales  
Nº 21/ 2001

La financiación de los sistemas agrarios desde una perspectiva histórica.  
(pp. 39-61)

## El "amigo y consejero": gestión, auditoría y confianza en las cooperativas de crédito alemanas (1889-1914)

Las cooperativas del crédito desarrolladas en Alemania durante la década de 1850 eran de pequeño tamaño y formadas por miembros de reducido nivel de renta. La mayoría de las cooperativas rurales estaban gestionadas por voluntarios con escasa experiencia empresarial o bancaria.

Hacia la Primera Guerra Mundial existían aproximadamente 19.000 cooperativas de este tipo, que en conjunto acaparaban el 8% de todos los pasivos bancarios alemanes. Una de las claves de este relativo éxito radicó en su capacidad de proveer de efectivo y de crédito a la población de las áreas rurales a costes bajos tanto de información como de transacción. La utilización de los vínculos personales y sociales como base del sistema crediticio tuvo, sin embargo, una contrapartida importante. Su propia lógica de funcionamiento requería que las cooperativas se circunscribieran a un área específica de influencia, normalmente rural y reducida geográficamente. Una consecuencia de este hecho era que casi todas las cooperativas estuvieron dirigidas por voluntarios locales sin la experiencia y la formación bancaria y de contabilidad necesarias. Su funcionamiento debió de enfrentarse a dos problemas básicos: encontrar la forma que asegurase la cooperación de las instituciones locales y transmitir sus servicios a posibles y potenciales clientes.

Una de las cuestiones que se propone analizar el presente artículo se refiere, tal y como lo ha hecho la más reciente literatura, al papel desempeñado por los intermediarios financieros desde la perspectiva de la información utilizada. El paradigma del intermediario financiero generalmente aceptado parte del modelo de Diamond (1984). En él, la figura del intermediario existe porque es más eficaz para los ahorradores-inversores transferir sus recursos a un intermediario que puede invertirlo y puede supervisar su uso en su nombre. El modelo de Diamond implica que existen, sin embargo, dos tipos de problemas: de información y de incentivos. El primero se refiere a las propias razones de la existencia de la figura del asesor-conseje-

ro, como se indicó. El segundo problema es que los directivos de los bancos suelen tener más información sobre las posibilidades de inversión que sus depositantes y clientes, pudiendo utilizar esa información suplementaria de forma oportunista. Esta cuestión ha llevado a algunos autores a interrogarse sobre por qué se confía en que los directores y gestores de las entidades bancarias no se comporten de esta forma. Una primera respuesta la obtenemos en la obra de Calomiris y Kahn (1991), que defienden la racionalidad de determinados comportamientos de los directivos bancarios (por ejemplo, en cuanto a la gestión de los depósitos) que *a priori* pueden parecer poco lógicos, lo que a la larga les permite impedir los comportamientos oportunistas. Otros autores destacan que el segundo problema, el de la información, contribuye a explicar los papeles desempeñados por los grupos cerrados y endogámicos en las primeras etapas de formación de los circuitos financieros (Lamoreaux, 1991, 1994).

Las cooperativas del crédito alemanas se enfrentaron de lleno a los dos problemas centrales del modelo de Diamond, así como a otro de carácter más general y que no siempre es mencionado por la literatura. En el modelo de Diamond, el administrador-gerente suele tener conocimientos suficientes de sus funciones. Sin embargo, buena parte de los problemas de las cooperativas surgieron precisamente porque sus directivos cometieron graves errores de gestión, lo que no ocurría en el paradigma de Diamond. Puede incluso observarse tal paradigma desde la perspectiva de la falta de confianza (¿cómo puede tener el cliente la absoluta seguridad que el gerente no abusará de su confianza y traicionará sus intereses?). Para las cooperativas, la cuestión de la confianza suponía, más que el propio conocimiento de los gerentes de su trabajo, un problema de confiar en su comportamiento ético.

Este artículo forma parte de un proyecto más ambicioso que a partir de la teoría económica y desde la perspectiva del sistema financiero alemán de este período se interroga sobre el éxito

de las cooperativas de crédito. En otra parte ya he mantenido que la base de este éxito radicó en la capacidad de establecer vínculos entre sus miembros al objeto de superar, a costes muy bajos, los problemas de información y gestión que dificultaban y encarecían la concesión de créditos a las clases más pobres por parte de las instituciones bancarias tradicionales. Aunque en Alemania existía tanto un sistema de crédito urbano como otro de carácter rural, he tratado de enfatizar el papel de este último grupo dado que su base organizativa y sus métodos dotaron a las cooperativas rurales de una personalidad muy específica.

Guinnane (2001) destaca tal argumento sobre la base de la utilización de archivos y registros originales de algunas cooperativas. En Banerjee, Besley y Guinnane (1994) y Ghatak y Guinnane (1999) se analizan sus rasgos económicos, mientras que en Guinnane (1997) se proporciona información adicional sobre las organizaciones regionales discutidas posteriormente, sobre todo las centrales de cada cooperativa que sólo se mencionan circunstancialmente en el presente estudio. En ese trabajo también se proporciona información detallada sobre conflictos internos en la gestión de algunas entidades que implicaron problemas adicionales de confianza en el conjunto del movimiento cooperativo.

Finalmente, en Guinnane (1994) y Guinnane y Henriksen (1998) se ofrece una perspectiva comparativa del conjunto.

El trabajo se divide en tres partes principales. Después de un primer análisis sobre su trayectoria inicial se realizará una descripción de la estructura básica de las cooperativas locales. Posteriormente se tratará el punto principal, que se refiere a la actuación de los directivos locales y los problemas a los que hicieron frente. Finalmente se volverá sobre las asociaciones regionales de control bancario, que contribuyeron y fueron fundadas para asegurar una correcta dirección de los negocios de banca y para ayudar a las cooperativas a generar confianza en sus operaciones.

El movimiento cooperativo y sus instituciones regionales

Hacia la década de 1880 había tres grupos dominantes de cooperativas crediticias alemanas, que reflejan las actividades de los tres hombres más notables de este movimiento. Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) fundó varias asociaciones cooperativas durante las décadas de 1840 y 1850. Hacia 1861 había 364 cooperativas de crédito del tipo Schulze-Delitzsch, con casi 49.000 miembros (Herrick y Ingalls (1915, p. 267). Friedrich Raiffeisen (1818-1888) fue al principio imitador de Schulze-Delitzsch. La primera cooperativa del crédito de Raiffeisen se fundó en Neuwied (Prussian Rheinland), en 1864. El número de cooperativas de Raiffeisen creció muy rápidamente desde su inicio, fenómeno posteriormente frenado por el surgimiento de las cooperativas agrupadas bajo el grupo formado por Wilhelm Haas en la década de 1870. En la coyuntura de la Primera Guerra Mundial, las cooperativas de crédito Schulze-Delitzsch llegaron a las 945, con 620.000 miembros, las Raiffeisen alcanzaron las 4.400, con 485.000 miembros; y las agrupadas por Haas totalizaron 11.165 entidades, con más de un millón de socios<sup>1</sup>. Generalmente, sólo una persona por familia podía integrarse en una cooperativa de crédito, por lo que estas cifras de socios y miembros nos hablan de los millones de alemanes que formaban parte del fenómeno cooperativo.

Pueden resumirse las diferencias entre Schulze-Delitzsch y Raiffeisen brevemente. Schulze-Delitzsch pensó que las cooperativas del crédito debían ser principalmente urbanas, descartar de entre sus miembros a aquellos más pobres, así como contar con una gestión llevada a cabo por profesionales dedicados a tiempo completo y remunerados. Cuando se sancionaron legalmente este tipo de cooperativas (en 1889, después de su muerte), sus seguidores abogaron por su conversión en entidades de responsabilidad limitada. Raiffeisen, por otro lado, trabajó principalmente en áreas rurales y sobre la idea

(1) Wygodzinski (1917, p. 478), de los resúmenes anuales de los diversos grupos. Un cuarto grupo de cooperativas urbanas al margen de las Schulze-Delitzsch (las llamadas *Hauptverband deutscher gewerblicher Genossenschaften*) agrupaba 440 cooperativas, con 120.000 miembros, en 1914.

de crear cooperativas abiertas al conjunto de miembros de la comunidad, teniendo un solo miembro remunerado a tiempo parcial, el tesorero. Su grupo continuó en el planteamiento de la responsabilidad ilimitada incluso después de 1889. Haas y otros líderes cooperativos eligieron un camino menos teórico (por ejemplo, el grupo de Haas defendió la responsabilidad limitada en zonas con una distribución de la riqueza muy desigual), pero la mayoría de las cooperativas de crédito fuera del grupo de Schulze-Delitzsch eran rurales y de similar factura, en la mayoría de los casos del tipo Raiffeisen. El grupo de Haas era menos centralizado que el de Raiffeisen y toleró una diversidad mayor entre sus miembros.

El conjunto de los grupos cooperativos desarrollaron dos asociaciones de carácter regional para ayudar a solucionar los problemas de gestión a los que sus cooperativas locales se enfrentaron. La primera, un tipo de banco cooperativo regional (llamado, confusamente, banco "Central"), surgió al objeto de captar depósitos y hacer préstamos a los miembros de las cooperativas. El grupo de Haas tenía docenas de "bancos centrales", mientras que el grupo de Raiffeisen tenía una sola institución con varias ramas. El grupo de Schulze-Delitzsch no desarrolla este tipo de "bancos centrales" y prefirió utilizar la banca comercial para satisfacer los servicios de liquidez básicos. El otro tipo de organizaciones regionales eran las asociaciones de auditoría que posteriormente se detallarán. A escala nacional había un solo banco cooperativo fundado por el gobierno de Prusia que actuó como una suerte de banco central<sup>2</sup>. Por su parte, las asociaciones de auditoría no tenían ninguna contraparte de carácter nacional. Cada uno de los grupos cooperativos principales tenía una federación nacional que reunió todas sus entidades constitutivas, incluyendo cooperativas especializadas en otras actividades además de las específicamente relacionadas con el crédito.

Las fuentes utilizadas en este estudio permiten un análisis detallado, tanto de las cooperativas

individuales como de las asociaciones regionales que cooperaban con ellas. Se han manejado registros y archivos de distintas cooperativas relativos al período anterior a 1914. A lo largo de este trabajo se les denominará "casos de estudio" y se les consignará por el nombre de la localidad en el que operaban. En Guinnane (1997) se proporciona con mayor detalle una relación de estas entidades. También se han utilizados datos provenientes de las asociaciones de auditoría, de alguna entidad todavía en funcionamiento, así como de la propia literatura al respecto. Todas estas fuentes, sin embargo, deben tratarse con cautela, ya que en ocasiones, sobre todo por lo que se refiere a los informes de las asociaciones de auditoría, incluyen un sesgo justificativo de sus propias actuaciones, tal y como se comprobará.

#### 1. Las cooperativas locales

Las cooperativas de crédito, sea cual fuera su tipo, compartieron rasgos organizativos en parte debido al marco legal. La junta directiva (Vorstand) representaba legalmente a la entidad y tenía gran capacidad de decisión, tanto en la aceptación de nuevos miembros, en la concesión de préstamos, etc. Por su parte, el comité de vigilancia-supervisión (Aufsichtsrat) se dedicaba básicamente a repasar y aprobar las decisiones de la junta y actuar como una suerte de auditor interno<sup>3</sup>. En algunas materias (en préstamos importantes o en préstamos a miembros de la junta directiva) el comité de supervisión tenía la última palabra. La permanencia en estos dos órganos tenía una duración previamente establecida y fija, y nadie podía pertenecer como miembro a ambos organismos. La asamblea de socios de cada cooperativa (Generalversammlung) se reunía anualmente y elegía a los miembros de la dirección y vigilancia, así como también tomaba decisiones en cuestiones básicas, como, por ejemplo, los intereses a aplicar. La aceptación de un nuevo miembro en la cooperativa no se realizaba de forma automática, pero una vez aceptado todos los socios par-

(2) Este (llamado "Preussenkasse"), fundado en 1895, fue un continuo objeto de polémica, y no todas las centrales de cooperativas rurales se relacionaron con esta institución financiera.

(3) La figura del comité de vigilancia-supervisión (Aufsichtsrat) estuvo también presente en algunas grandes corporaciones alemanas, lo que ha generado debate y controversia en torno al verdadero papel que desempeñaron estos comités de supervisión.

tipicaban en igual medida en la elección de los órganos rectores y en los asuntos de política interna<sup>4</sup>.

La actividad diaria de estas entidades, como, por ejemplo, el mantenimiento de los libros de contabilidad, era llevada a cabo por un tesorero que en algunas cooperativas formaba parte de la junta directiva, y en otras se trataba de un socio seleccionado por la propia dirección. Schulze-Delitzsch defendió que todos los gerentes cooperativos fueran remunerados y generalmente muchas cooperativas urbanas tenían un empleado profesional dedicado a jornada completa para tales menesteres. En el grupo de Raiffeisen y en la mayoría de las cooperativas de Haas, el único empleado pagado era el tesorero. Algunas otras cooperativas rurales pagaban una pequeña cantidad a sus gerentes por asistir a las reuniones, aunque se desconoce lo frecuente de esta práctica<sup>5</sup>.

La división de funciones entre las secciones de supervisión y dirección se solía recoger en los estatutos de cada cooperativa, aunque sólo en términos muy generales y según cada caso determinado. Por señalar algunos ejemplos de esta diversidad, en algunas entidades la junta directiva controlaba todas las operaciones del tesorero, mientras que en otras era el comité de vigilancia el que se reservaba tales funciones. También se daban casos en los que la junta era la encargada de aprobar créditos que superaban lo establecido por los estatutos para cada socio, mientras que en otros era el comité el que supervisaba la política crediticia y sus límites. Finalmente, en algunas cooperativas la junta era la que manejaba directamente el metálico de la entidad, dando instrucciones concretas al tesorero sobre los plazos de envíos de dinero a la central, mientras en otros estas actividades requerían del control efectivo del comité de vigilancia.

#### Los problemas

Circunscribiré esta cuestión al período comprendido entre 1870 y la Primera Guerra Mun-

dial. En dicha coyuntura, las cooperativas del crédito sólo realizaban operaciones bancarias muy simples, generalmente basadas en el préstamo. Las cooperativas rurales mantenían unos encajes especialmente altos, con un 90% o más de sus pasivos orientados hacia los depósitos, a diferencia de las cooperativas de crédito urbanas. La mayoría de las transacciones se hacían en dinero en efectivo, que se captaba mediante los depósitos y se distribuía por medio de los créditos (algunas cooperativas comenzaron a utilizar talones y otros medios de pago hacia principios del siglo XX, pero estas prácticas seguían siendo poco usuales antes de la Primera Guerra Mundial). Cuando la cooperativa tenía exceso o déficit de metálico, sus depósitos y adelantos remitidos desde su "central" tomaban la forma de efectivo. Esta práctica conllevaba tres problemas:

- *Fraude*: existía un amplio margen de actuación que permitía a los gestores sustraer recursos de la entidad mediante el robo de efectivo o la alteración de los asientos. La malversación por parte de los tesoreros no era usual, aunque siempre constituyó una preocupación constante. Estrechamente relacionado con el fraude, también se observan decisiones que reflejan un interés privado, tales como extender el crédito a personas con antecedentes y reputación poco respetables, pero que mantenían vínculos con alguno de los directivos.
- *El mantenimiento de los asientos contables*: el mantenimiento de los asientos que reflejaban el flujo de entrada y salida de recursos era una tarea enormemente difícil y ardua de realizar antes de la aparición de sistemas de información automatizados. Además de este primer y simple nivel contable de tratamiento de la información, cada cooperativa tenía que asegurar que todos los documentos legales relativos a los préstamos vigentes estuvieran en orden. Se debían mantener también actas de las reuniones, listas de socios y toda clase de información interna requerida por la legislación.

(4) En el apéndice de la obra de Cahill (1913) se incluye una traducción de la ley inglesa de cooperativas con sus sucesivas modificaciones.

(5) Por ejemplo, la cooperativa de Maulburg comenzó pagando a los miembros de la junta y comité un marco por asistencia a cada reunión (*Protokollbuch für den Vorstand, Maulburg*, 28.7.1902). En 1914, la cooperativa de Eifa (Hatzfeld) retribuyó al presidente de la junta directiva con 45 marcos y al del comité de supervisión con 25. Sobre la remuneración del tesorero se tratará más adelante.

- *Errores*: un último e importante tipo de problemas se derivaba de los propios errores de la gestión. Reconocidos como un tipo de faltas relativamente marginales, tales problemas eran consecuencia de decisiones estratégicas poco afortunadas para la cooperativa, generalmente debido a la falta de preparación de los directivos con respecto a su trabajo. Un buen ejemplo de ello se refiere a los errores cometidos en la política crediticia: la mayoría de los préstamos se establecían por un plazo medio de cinco años o más, y un error en la estimación de las reservas necesarias a mantener podía tener consecuencias desastrosas. Problemas similares eran los que se derivaban de la aprobación de un préstamo excesivamente importante o de alto riesgo.

Una manera de observar conjuntamente este tipo de problemas es contrastarlos con la perspectiva teórica implícita en el modelo de Diamond. Las tres cuestiones pueden englobarse en un paradigma que comprende tanto la cuestión del riesgo como la de la moral; con los incentivos apropiados la cooperativa podía actuar de diversas formas que evitaran tanto los fraudes como los problemas de contabilidad y el resto de errores. Pero los supuestos utilizados por la economía generalmente parten de la base de que los agentes actúan de forma competitiva, lo que obviamente no sucede siempre en nuestro caso.

## II. Los directivos

Los miembros de la junta directiva componían el órgano ejecutivo de la cooperativa, ya que aprobaban la concesión de los préstamos, supervisaban las relaciones con la central y en general se encargaban de controlar el funcionamiento diario de la entidad. Para ello se reunía mensualmente, a diferencia del comité de vigilancia, cuya periodicidad fue trimestral. En muchas cooperativas esta división de funciones tuvo su reflejo en la propia identidad de los miembros de cada organismo. La dirección solía componerse de empresarios y productores

locales, mientras que el comité de vigilancia era normalmente ocupado por personajes provenientes de la nobleza o el clero. Algunos testimonios permiten plantear la existencia de estrategias de reclutamiento diferenciadas y específicas, sobre todo de gente de absoluta confianza para el comité de vigilancia, donde se colocaba a personajes con una trayectoria pública basada en la respetabilidad y en la buena reputación.

Una buena parte de los miembros de ambos órganos debían asumir, al menos en su primera elección, tareas relacionadas con el funcionamiento diario de la entidad —mantenimiento de asientos, elaboración de informes... En este sentido, ¿cuál era el criterio de elección principal? y ¿cuál era el tiempo de aprendizaje que normalmente requerían para dominar su trabajo? La mayoría de las cooperativas del tipo Festschriften proporcionan registros de todos los miembros de sus directivas y las fechas de servicio, lo que nos permite reconstruir su flujo de renovación. Nueve cooperativas del tipo Festschriften conservan información detallada sobre el trabajo directivo en sus primeras etapas, generalmente antes de 1914. Las evidencias confirman que los miembros de los equipos directivos y de supervisión generalmente sirvieron a las cooperativas durante períodos de tiempo muy prolongados. En cuatro de los nueve casos, el 100% de los directivos trabajó para la entidad al menos cinco años. En los nueve casos, y en un 80% de los años comprendidos entre la fundación de la cooperativa y 1914 (la entidad más reciente se formó en 1899, pero la mayoría se habían fundado en la década de 1880 e incluso antes) no hubo ni un solo cambio en la dirección. Uno de los pocos individuos que dejó la dirección murió en la propia oficina y fue reemplazado por su hijo. Por su parte, la experiencia era uno de los rasgos más valorados en los comités de supervisión y los plazos medios de ocupación del cargo solían ser algo más cortos. Aun así, el término medio de permanencia de cualquier miembro de un comité en este tipo de coopera-

tivas estaba alrededor de los 15 años. Además, dado que el trabajo de dirección era mucho mayor, al menos en términos de tiempo, que el de resto de organismos de la cooperativas, parece improbable que la escasa proporción de cambios en los equipos directivos fuera expresamente debida a la excesiva carga de trabajo.

Hay varias posibles interpretaciones de esta falta de relevos directivos. La primera y más probable es simplemente que los gerentes ejercían competentemente su trabajo y por tanto las entidades optaron por mantenerlos en sus puestos. Una segunda interpretación hace referencia a la escasez de personal cualificado existente en cada localidad, lo que hacía muy difícil los relevos en los sucesivos procesos electorales. Sin embargo, las referencias conservadas en los registros de las asambleas generales (*Generalversammlung*) no siempre apoyan esta hipótesis. Algunas elecciones a la escala directiva se resolvieron después de importantes diferencias, ya que incluso algunos de los cargos elegidos debieron enfrentarse a una oposición real. Por tomar un ejemplo frecuente, en 1912 en la cooperativa de Huttersdorf (Schmelz), Peter Gross fue elegido tesorero con 158 votos de un total de 271, teniendo en cuenta además que se enfrentó a cuatro candidatos y uno de los cuales obtuvo 64 votos<sup>6</sup>. Es decir, en el seno de la propia entidad había quien pensaba que no estaba lo suficientemente cualificado como para desempeñar la tarea que se disputaba.

Una tercera interpretación de la reducida movilidad del personal cualificado radica en que era escaso el número de personas que realmente controlaban al funcionamiento real de cada entidad, generalmente en su propio beneficio. Este punto de vista, que constituye una de las principales y más actuales críticas realizadas sobre el fenómeno cooperativo, es difícil de mantener a la vista de lo reñido que solían ser las elecciones directivas y de la falta de evidencias claras sobre los abusos de la gestión directiva. En algunos casos, las propias cooperativas pagaban a sus directivos viajes a cursos y sesiones formativas a determinados lugares, aunque

las cantidades invertidas en este concepto nunca fueron excesivas. Como ejemplo, la junta directiva de la cooperativa de Aussen (Schmelz) aprobó la asignación de 3 marcos a cada uno de sus miembros como ayuda para sufragar los gastos de desplazamiento a una escuela cooperativa, lo que constituye una nada despreciable inversión en formación directiva<sup>7</sup>. Existen también algunas evidencias de directivos que fueron remunerados por medio de unos fondos prestables, lo que generalmente requería la aprobación del comité de vigilancia. De todas las cooperativas estudiadas, sólo la junta directiva de la cooperativa Leer realizó este tipo de préstamos y en esa misma cooperativa una notable proporción de los depósitos normalmente eran remitidos a la central.

El número de miembros en cooperativas de crédito fue relativamente estable. En escasas ocasiones algún socio fue expulsado, bien por impago de una obligación contraída o por alguna otra razón. La mayoría de los miembros dados de baja en estas instituciones lo era debido a su muerte, aunque en otros casos eran los propios socios los que pedían la baja al abandonar la cooperativa el campo de actuación en los que ellos operaban. De este modo, la asamblea anual reunía un conjunto de individuos con una creciente experiencia en las actividades desplegadas por la cooperativa. Por otro lado, las actas de las asambleas muestran que la asistencia media a estas reuniones solía ser baja, generalmente situada en torno a la mitad de los socios. Así, por ejemplo, la cooperativa de El Aussen (Limbach) intentó en diversas ocasiones cambiar sus estatutos, pero no pudo por falta de asistencia a sus asambleas anuales –en un año, sólo 44 de sus 111 miembros se presentaron a la misma<sup>8</sup>–. Frente a esta cuestión, las cooperativas tomaron distintas iniciativas. La primera fue la insistencia en la importancia de la asistencia a la asamblea, generalmente mediante artículos en prensa. Otro tipo de iniciativa fue el de proporcionar incentivos a la participación. Algunas cooperativas pagaban a sus socios por asistir a la asamblea, penalizando

(6) En las cooperativas analizadas no parece que fuera un comportamiento habitual seleccionar al tesorero mediante elección directa de los socios. *Protokollbuch für die Generalversammlung*, Huttersdorf, 28.7.1912.

(7) *Protokollbuch für den Vorstand*, Aussen, 29.7.1906.

(8) En algunos casos, el auditor llamaba la atención sobre la escasa asistencia. Así, a la asamblea de la cooperativa de Geschwend (Maulburg) del 1914 asistieron 69 socios; el auditor escribió “de 121” a continuación de número 69 en su informe. *Protokollbuch für die Generalversammlung*, Geschwend (Maulburg) 8.6.1914; *Protokollbuch für die Generalversammlung*, Aussen (Limbach) 26.8.1906.

(9) *Protokollbuch für die Generalversammlung*, Gersbach, 16.11.1880.

(10) *Protokollbuch für die Generalversammlung*, Adelhausen, 11.4.1905.

económicamente a aquellos que no asistían. Por ejemplo, la cooperativa de El Gersbach (Maulburg) multó a cada uno de sus miembros con el pago de 40 pfennig por no asistir a su reunión anual<sup>9</sup>.

#### El trabajo del tesorero

La mayor parte de las evidencias coinciden en afirmar que el tesorero era el directivo más importante y que la mayoría de los problemas surgidos en algunas cooperativas tuvieron relación con errores de su gestión. El conjunto de responsabilidades del tesorero era muy considerable. Tenía que realizar y conservar registro de todos los depósitos y préstamos, gestionar las cuentas de la entidad con la central, preparar los pagarés y documentos de pago (así como la gestión hipotecaria si la cooperativa se dedicaba a este tipo de préstamos), así como elaborar los informes mensuales y anuales para los directivos y las asociaciones de auditoría. Todo ello, por supuesto, sin contar con la ayuda de procedimientos de cálculo mecánicos, pese a que estaba generalizado el uso de impresos y tablas de cálculo de los préstamos. Los tesoreros solían tener un horario fijo y regular de oficina (como, por ejemplo, después de la iglesia los domingos). En la cooperativa de Maulburg, por ejemplo, el horario era fijo, de 12 a 13 h. los domingos y los miércoles de 6 a 7 en invierno y de 7 a 8 en verano. También realizaban su trabajo fuera del horario regular, generalmente cuando se trataba de atender a algún socio que vivía fuera de la localidad y que se hallaba en ella por otros asuntos. Además, no era extraño que utilizaran sus propios domicilios como oficina, donde recibían a los propios socios y custodiaban los libros de contabilidad de la cooperativa. La mayoría de las cooperativas les exigía algún tipo de garantía o compromiso de seguridad frente a un posible fraude o malversación. Para tesoreros con recursos, éste no era un serio problema, pero para muchos que eran simples maestros la cuestión era más complicada. La solución más común era la presentación

de un avalista que se comprometía a garantizar la gestión del tesorero. En la cooperativa de Adelhausen (Maulburg), por ejemplo, la honestidad del tesorero fue avalada de este modo por un pagaré de 1.000 marcos<sup>10</sup>.

Dada la importancia de las funciones del cargo, las cooperativas tendieron a implantar salarios altos al objeto de retener a aquellas personas que desempeñaban eficazmente el cargo de tesorero. En cuanto a la cantidad pagada, esta es una cuestión que estaba sometida a debate. Un salario alto implicaba, indirectamente, una reducción de las reservas de la cooperativa, además de intereses más altos para los prestatarios y remuneración menor a los socios depositantes. La paga al tesorero generalmente era de carácter anual y fijada por el comité de dirección de la cooperativa. En 1914, la cooperativa de Diestedde pagó a su tesorero 1.200 marcos y en 1913, la cooperativa de Leer (de menor entidad) fijó el salario de su tesorero en 800 marcos. Estas son cifras muy significativas, sobre todo si se tiene en cuenta que las cooperativas a menudo dedicaban más de la mitad de sus ingresos netos a esta partida. Muchos tesoreros eran profesores de escuela, y comparando los salarios de la cooperativa con los sueldos de la enseñanza, se puede tener una idea aproximada de la relación existente entre el salario y el tiempo dedicado a cada una de estas actividades. En otro trabajo he utilizado información detallada sobre las actividades de la cooperativa de Leer, sobre todo por lo que se refiere a la nómina del tesorero comparada con su ocupación habitual y el tiempo que le dedicaba a la cooperativa. Un profesor de escuela en esa región en 1905 ganaba aproximadamente 1.750 marcos al año, mientras que la cooperativa le pagaba 400 marcos, lo que equivalía alrededor del 23% del ingreso de su trabajo principal.<sup>11</sup>

Los manuales cooperativos advertían contra la costumbre de pagar al tesorero según los resultados obtenidos, tanto de transacciones, de préstamos, etc. Anton Quabeck, persona influyente en la asociación cooperativa de la Westfalia, escribió en su manual que si la paga del

(11) Más información sobre las estimaciones que se presentan en Guinane (2001, pp. XX).



tesorero se constituía como un porcentaje fijo de las operaciones de la cooperativa, “él tendría el máximo interés en la ganancia de la entidad, lo que le llevaría a presionar a la dirección en esa línea” (Quabeck 1913, p.128). En cualquier caso existen ejemplos que respaldan las previsiones de Quabeck. La cooperativa de El Gersbach (Maulburg) pagó a su tesorero 40 pfennigs por cada marco ingresado por la entidad, cantidad que en la cooperativa de Maulburg fue de 30 pfennigs<sup>12</sup>.

### Malversación

La mayor parte de los peores capítulos de la historia de las cooperativas se sitúa alrededor de la labor de los tesoreros, entre otras cosas porque en los ámbitos rurales pocos de ellos tenían una relativa experiencia en los negocios. Así, los manuales cooperativos introdujeron el concepto moderno de contabilidad, de doble entrada, como algo desconocido (¿lógicamente, por qué tal concepto debía ser familiar para simples maestros de escuela?)<sup>13</sup>. Una de las primeras tareas de los interventores-audidores era comprobar el estado de los balances de las cooperativas. Existen bastantes ejemplos de libros de contabilidad llenos de las correcciones rojas del interventor. Había también casos de extrema negligencia, ya que en ocasiones un auditor llegó a detectar tesoreros que no llevaban ningún tipo de contabilidad ni control de la actividad registrada por los libros correspondientes, o también casos de inexistencia de los informes obligados. Sin embargo, el mayor temor de las cooperativas era sin duda la posibilidad de malversación. Como quiera que las cooperativas operaban principalmente con fondos en metálico –sólo a principios del siglo XX se comenzó a utilizar talones y otros medios de pago bancarios–, un tesorero hábil podía sustraer, bajo determinadas condiciones, miles de marcos. Pese a ello, la malversación llevada a cabo por tesoreros era sumamente rara y su incidencia no llegaría a ser significativa en el conjunto de entidades<sup>14</sup>. Así, el grupo de Schulze-Delitzsch

generalmente apostó por la combinación de directivos no remunerados y tesoreros dedicados a su tarea a tiempo parcial, lo que sin duda constituía un riesgo. Por todo ello, las cooperativas rurales de crédito eran muy sensibles a este problema. Por su parte, las asociaciones rurales de auditores enfatizaron el valor de sus servicios discutiendo y publicitando casos en los que había descubierto una malversación justo antes de que el error fuera irreparable. Pese a su valor retórico, lo cierto es que las malversaciones se producían en la realidad. Una de las más importantes se produjo en la cooperativa de Maulburg: en una de las reuniones de los comités de vigilancia y dirección en 1899, el interventor Bern informó que el último tesorero se había apropiado de aproximadamente 1.275 marcos de la cooperativa. El interventor recomendó varias medidas para solucionar la situación. En una asamblea general celebrada el mismo día, el interventor propuso a los socios que tanto la junta directiva como el tesorero debían cesar en sus funciones. Ya que ningún miembro había presentado objeciones al informe (fraudulento) del año anterior, todos ellos eran igualmente responsables del quebranto. Finalmente, varios días después la viuda e hijos del tesorero, ya difunto, firmaron un acuerdo para reembolsar los fondos sustraídos<sup>15</sup>. Esta es una historia con un final feliz, pero las referencias extraídas de las propias publicaciones de las cooperativas sugieren que tesoreros de las mayores entidades pudieron realizar verdaderos desfalcos que quedaron impunes. El órgano de difusión del grupo Schulze-Delitzsch informó de un caso de cooperativa rural que en 1901 sufrió una malversación de 7.500 marcos y ofrece referencias de la quiebra de otra que sufrió pérdidas de hasta 100.000 marcos, lo que refleja el poder que detentaban los tesoreros sobre todo en cooperativas donde el trabajo del resto de directivos no se remuneraba<sup>16</sup>. Un artículo publicado en 1909 por Anton Quabeck en el periódico del grupo de Haas Genossenschaftspresse ofrece un generoso y revelador cuadro de cómo las malversaciones afecta-

(12) *Protokollbuch für den Vorstand*, Maulburg, 12.6.1882

(13) Curiosamente, en 1904 el *Landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt* instaba a sus empleados a usar el alemán en sustitución del francés (utilizado generalmente como rasgo elitista), no tanto por nacionalismo como porque según se advertía ello dificultaría la comprensión de la “gente llana” que dirigía las cooperativas.

(14) Las estimaciones realizadas sugieren que no se produjo más de un fraude por mil entidades al año. La información disponible impide realizar comprobaciones econométricas en torno, por ejemplo, al impacto que un caso de fraude supondría para el resto de entidades de toda una región.

(15) *Protokollbuch für den Vorstand*, Maulburg, Mayo 1899.

(16) *Blätter für Genossenschaftswesen* 1901(40) p.506 y 1902 (49) pp. 389, 423.

ron al movimiento cooperativo. En él se expresa que todas las cooperativas, fuera cual fuera su grupo o especialización, debieron enfrentarse a este problema y que el daño infligido a una institución afectada por un fraude iba mucho más allá de las consecuencias financieras. Las malversaciones contribuyeron sobre todo a erosionar la confianza de la que gozaban este tipo de entidades. En el mismo artículo se consigna que otras instituciones bancarias (las cajas de ahorros en particular) padecían el mismo problema, pero por alguna razón no llamaba tanto la atención como en el caso de las cooperativas. El autor concluía con una llamada de atención y vigilancia a la gestión diaria de las instituciones financieras, pero, a diferencia de otros autores contemporáneos, no contemplaba las cooperativas como las más proclives a este tipo de problemas<sup>17</sup>.

(17) Volume 36, 1909, pp. 483-487.

Las malversaciones constituían los mayores y más conocidos problemas de dirección de las cooperativas de crédito. Sin embargo, resulta más correcto enfocar este problema con algo más de perspectiva. Los fraudes no eran usuales y sólo unas pocas cooperativas debieron cerrar sus puertas como consecuencia de ello. La mayor parte de las cantidades en cuestión o bien eran recuperadas o eran tan pequeñas que las propias cooperativas las recuperaron mediante la reducción de sus beneficios. Esta capacidad de evitar los fraudes refleja sin duda el propio carácter de las instituciones, ya que no debe olvidarse que los tesoreros vivían en pequeñas comunidades y a los que era difícil ocultar el beneficio de prácticas poco honorables. Además, las cooperativas contaron también con la contribución y asistencia de agentes de carácter externo, tal como veremos a continuación.

### III. El asesoramiento de carácter regional

Los directivos de las cooperativas de crédito utilizaron diversas vías de asesoramiento y gestión diaria, relacionadas principalmente con cuatro tipos de cuestiones. En primer lugar, se

debía contar con mecanismos y personas capaces de corregir los errores cometidos en la gestión directiva. En segundo lugar, se requería asesoramiento técnico sobre la teneduría de libros y la práctica contable de las cooperativas. Por otra parte, y dado que en un principio la estructura de funcionamiento de las cooperativas no contemplaba el ofrecer incentivos a sus directivos, se debieron articular mecanismos que operaran como tales incentivos al objeto de incrementar los rendimientos de las entidades. Finalmente, las cooperativas buscaron mecanismos que les aseguraran entre sus potenciales clientes y socios una imagen de fiabilidad y solidez. Todas estas cuestiones explican en definitiva la creación de sociedades de auditoría y control por parte de los mismos grupos cooperativos.

La generalización de los controles y las auditorías en las cooperativas se produjo de forma posterior a su primer impulso, generalmente consecuencia de los problemas de gestión apuntados anteriormente. Desde un principio, los líderes y teóricos del movimiento cooperativo promovieron asociaciones de carácter regional tanto para compartir información, ejercer presiones corporativas en las decisiones legislativas en la materia como, en términos generales, promover nuevas entidades. En los dos principales grupos cooperativos, el Schulze-Delitzsch y el Raiffeisen, estas asociaciones regionales promovieron la utilización de mecanismos de control y asesoramiento. A medida que crecieron conjuntamente el movimiento cooperativo y las críticas públicas a su gestión, algunas entidades comenzaron a realizar auditorías periódicas, generalmente a petición de los propios socios. Por ejemplo, el grupo Schulze-Delitzsch recomendó que sus organizaciones regionales pusieran en marcha auditorías para sus cooperativas (Parisius y Crüger 1890, p. LVII; Parisius 1895, p. 12). La mayoría de las asociaciones regionales del grupo de Schulze-Delitzsch también extendió esta práctica desde la década de 1870 (Parisius y Crüger 1890, p. LVIII), mientras que algunas coopera-

tivas rurales lo hicieron algo más tarde, ya en los primeros años 80 (Beham 1940, p. 18). Sin embargo, la sanción legal de tales controles no llegó hasta 1889.

Durante su existencia, el grupo Schulze-Delitzsch afrontó con éxito auditorías de carácter obligatorio, generalmente fomentadas por grupos de poder opuestos al movimiento cooperativo en forma de control oficial de sus principales operaciones. A tal efecto se habían realizado avances legislativos en los primeros años de la década de 1880 (Wirsching 1969, pp. 18-19). Así, las auditorías externas se generalizaron durante el siglo XIX de la mano de los avances de la economía corporativa que consagró la progresiva separación de la propiedad de la gestión empresarial; de esta forma, el papel desempeñado por los auditores se orientó a garantizar a los accionistas y otros agentes interesados la labor de los directivos de las empresas. La ley inglesa de sociedades anónimas de 1844 consagró la función de los auditores, aunque sus efectos no se extendieron plenamente hasta mucho tiempo después (Edey y Panitpakdi, 1956). Schulze-Delitzsch (1909, pp. 427-434) conocía la práctica inglesa de las auditorías, y era ferviente partidario de los requerimientos legales que en esta materia se llevaba a cabo en ese país. Las sucesivas leyes alemanas al respecto reflejaron dicha influencia, sobre todo por la extensión de las auditorías externas de carácter obligatorio para determinadas empresas durante el siglo XIX (Henning, 1990) y porque en el caso de las cooperativas se sancionó que los auditores externos fueran funcionarios del Estado. Ante este intento de control, la oposición esgrimió tanto razones prácticas como políticas para negarse a tales pretensiones. En el primer caso constituía una cuestión de principios: los socios de las cooperativas y los miembros del comité de vigilancia percibían las auditorías externas como una suplantación de sus propias funciones internas de control. Además, políticamente, Schulze-Delitzsch tenía el convencimiento nada descabellado que tales mecanismos de control no eran sino el pri-

mer paso hacia el férreo manejo del movimiento cooperativo por parte del gobierno.

La ley sobre cooperativas de 1889, que fue la primera aplicada como tal en todo el territorio nacional, consagró el recurso de las auditorías, aunque en este caso significó un triunfo del movimiento cooperativo. Así, en el artículo 51 de la ley se especificaba que cada cooperativa debía ser auditada al menos una vez cada dos años. Además, las entidades podían cumplir este requisito de dos formas distintas. Por un lado, podían solicitar a las autoridades locales que les fuera asignado un mismo auditor (funcionario) para dicho período y, por otro, podían también llevar a cabo su propia auditoría con algún miembro de su asociación regional –asociaciones que tras la ley de 1889 se transformaron en organismos especializados en dicha tarea–. Finalmente, la ley satisfizo las objeciones de Schulze-Delitzsch, sobre todo al colocar a las asociaciones regionales de las propias cooperativas como la primera instancia de control de la gestión, lo que evitaba una excesiva intromisión del gobierno, aunque acababa garantizando su existencia. El apoyo del movimiento cooperativo a tales cambios legislativos también refleja, por otra parte, su preocupación por los problemas surgidos en determinadas cooperativas y que en el fondo perjudicaban al conjunto, independientemente del enfrentamiento existente entre los diversos tipos de cooperativas.

#### Los auditores y sus asociaciones

Cada grupo cooperativo tenía sus prácticas específicas de control, pero en todos los casos sus asociaciones de auditores eran de carácter regional, con sus funciones restringidas a ese nivel geográfico. En los grupos cooperativos rurales, las asociaciones de auditores solían tener una relación formal con la central de dichas cooperativas, aunque ambas instituciones eran bien distintas y en teoría una cooperativa podía pertenecer a la asociación auditora sin conexión alguna con la central. Los miem-

(18) *Jahresbericht 1906 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisenscher Organisation für Deutschland*, p. 9.

bros de las cooperativas solían pagar una cuota anual extra por cada auditoría encargada a la asociación, que además extraían otro tipo de ingresos de la venta de libros de contabilidad, registros, instancias... La mayoría de asociaciones, sin embargo, no cubrían sus gastos sólo a través de estos mecanismos y debían enjugar sus presupuestos mediante partidas provenientes de la central de la cooperativa o pequeñas subvenciones estatales. Estos subsidios constituyeron el único apoyo directo con que contaron las cooperativas durante el período y en conjunto resultaban muy reducidos en comparación al global financiero manejado por el movimiento cooperativo. Según Busche (1963, p. 108), muchos gobiernos alemanes concedieron subvenciones directas a determinados órganos cooperativos, generalmente con carácter extraordinario, ya que las contribuciones regulares fueron casi exclusivamente a parar a las asociaciones de auditorías. La cooperativa de Saarland es un arquetipo de lo que se mantiene. Entre 1900 y 1908 dedicó la cantidad de 65.935 marcos para sufragar las sucesivas auditorías, mientras que recaudó otros 95.465 en concepto de cuotas de socios, cantidad que sólo se vio aumentada en 11.400 marcos como subvenciones directas del Estado. El déficit resultante, unos 23.000 marcos aproximadamente, debió cubrirse mediante aportaciones de la central de la cooperativa detraídas de sus propios beneficios (Faust 1909, p. 99). Para el conjunto de Prusia, las subvenciones del Estado a las cooperativas ascendieron a unos 36.400 marcos en el período 1896/97-1903, es decir, unos 4.500 marcos anuales para todo el país (Busche 1963, p. 108).

Los interventores-audidores eran, en un principio, individuos con experiencia en el movimiento cooperativo. Hacia los últimos años de la década de 1890, los distintos grupos cooperativos comenzaron a explorar vías más institucionales o formales de adiestramiento y aprendizaje de dichos interventores. Así, el grupo de Haas estableció su propia escuela para cooperativistas a principios del siglo XX, desarrollando

diversos programas y cursos diseñados para los futuros directivos y tesoreros. Por su parte, el grupo Raiffeisen se aproximó a la cuestión desde una perspectiva algo distinta. Se experimentó con un sistema de formación de auditores que era llevado a cabo por agentes especializados y con experiencia, al tiempo que se fomentaba la formación de los futuros interventores haciéndoles intervenir en inspecciones reales<sup>18</sup>. Todo ello desembocó en 1913 en la creación de su propio curso para auditores, que se desarrolla entre el 2 de octubre de ese año hasta el 14 de febrero de 1914, con la participación regular de 14 hombres, de entre 20 y 35 años de edad. Además, la variedad de temas es muy significativo sobre el carácter del fenómeno: de las 516 horas de formación, 60 eran dedicadas a la historia y organización del movimiento cooperativo, 96 a la ley de cooperativas, 90 a la teneduría de libros, 68 a formación legislativa general y, finalmente, 42 horas se dedicaban a la formación específica en auditorías. El resto de temas abordados eran también interesantes, sobre todo porque los nuevos interventores tenían 53 horas de formación bancaria básica, lo que hace pensar en el interés del movimiento cooperativo en acercarse y extender sus vínculos con el conjunto del sistema bancario nacional.

Muchos líderes y teóricos del movimiento cooperativo eran partidarios de que las organizaciones regionales (tanto las centrales de cada cooperativa como las asociaciones de auditores) no tuvieran un vínculo directo con las propias cooperativas, sobre todo en términos de responsabilidad. En el caso de asociaciones de interventores, no existía tal vínculo, al menos en un principio: aun cuando una auditoría no detectara problemas que después podían conllevar posteriores pérdidas, la asociación no debía asumir una responsabilidad directa. La Corte Imperial (Tribunal Supremo alemán) consagró este principio con una decisión en este sentido en 1912 (Cahill 1913, p. 277). Otra cuestión relacionada era que los interventores consideraban que algunos problemas de la ges-

ción de las cooperativas estaban más allá de sus competencias y que por tanto debían ser controlados por el comité de supervisión de cada entidad. En este sentido, el informe del grupo Raiffeisen de 1908 reveló una importante malversación en una cooperativa en la región de Berlín. El tesorero había robado dinero retirándolo de la cuenta de la central en nombre de la cooperativa y presentando recibos falsos a la junta directiva. El comité de vigilancia detectó la maniobra, probablemente porque sabía que el tesorero había sido requerido para retirar el dinero, lo que nos lleva a concluir que fue la auditoría externa la que no consiguió encontrar el problema y la que por tanto también fue engañada<sup>19</sup>.

#### Las auditorías

Hubo dos tipos básicos de auditorías. El primero se llevaba a cabo por correo; el tesorero enviaba todos los archivos a la asociación de auditores que los verificaba y los devolvía. Este método era más barato que una auditoría *in situ*, pero hay autores que sostienen que la falta de contacto directo y personal restaba a este método fiabilidad. En la auditoría “a domicilio”, la más común, el interventor se ocupaba de la cooperativa durante uno o dos días. Verificaba los archivos y se aseguraba que la contabilidad era correcta, también que los registros se llevaban al día y que los documentos de carácter legal estaban en orden. Existen evidencias en muchos archivos de cooperativas que contienen correcciones del interventor. Entre sus tareas se encontraba además la de reunirse con el tesorero y los dos órganos directivos para discutir al respecto de la gestión, a lo que se añadía finalmente el envío de un informe a la asociación por el que la cooperativa debía responder en su caso.

El gobierno y las asociaciones de interventores insistieron en que estas auditorías no eran simples revisiones del estado de las cuentas y entre otras cosas eran más flexibles que las auditorías modernas. Se trataba de una suerte de combi-

nación entre lo que podía ser una inspección realizada por un interventor público y una revisión interna de la entidad. Con el tiempo, el interés de la auditoría tendió a cambiar, pero para la mayoría del período aquí estudiado el interés principal de los interventores se refería a los problemas principales de la dirección de la cooperativa, en estrecha relación con los comités de vigilancia. En 1897, el Ministerio del Interior de Prusia emitió una circular concerniente a los puntos que necesariamente los auditores debían revisar y controlar. En uno de ellos se decía: “En cualquier caso, periodicidad y forma, los comités de vigilancia deben controlar la gestión de las juntas directivas, así como la periodicidad, forma y extremo en que las auditorías (internas) son llevadas a cabo” (citado en Cahill 1913, p. 273).

Las asociaciones de auditores insistían en que su trabajo e informes eran rigurosos y completos, recurso justificativo nada extraño de sus honorarios. La mayoría de estas asociaciones publicaba resúmenes e informes que incluían la media de días empleados en la auditoría realizada a cada cooperativa. El informe de la federación de Raiffeisen de 1906 es bastante elocuente de este comportamiento: en ese año, la media de cada auditoría era de 3,7 días empleados, aunque esta cifra oculta diferencias regionales importantes. La asociación regional Nürnberg dedicó un promedio de 1,7 días a cada auditoría, mientras en Strassburg los interventores empleaban unos 5,4 días por entidad. Como el informe mencionado destaca existían diversas razones que explicaban tales diferencias. En algunas regiones, los interventores empleaban más tiempo en el viaje de ida y vuelta, mientras que en otras zonas donde el movimiento cooperativo se encontraba en sus inicios, los inspectores dedicaron la mayor parte del tiempo entrevistándose y reuniéndose con las personas interesadas en poner en marcha la cooperativa. Otras cooperativas estaban especializadas en la compraventa de insumos, lo que propiciaba que la auditoría fuera más laboriosa y lenta. Finalmente, los informes disponibles destacan

(19) *Jahresbericht 1908 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisener Organisation für Deutschland*, pp. 13-14.

(20) *Jahresbericht 1906 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisenscher Organisation für Deutschland*, pp. 6-7.

que una cooperativa auditada anualmente siempre resultaba más sencilla y rápida de controlar por parte de los interventores<sup>20</sup>.

Sólo se ha conservado un pequeño número de informes manuscritos de interventores, pero todos mantienen unos rasgos comunes. Normalmente, cuando encontraban errores de contabilidad los corregían sin realizar más comentarios, aunque eran más estrictos en cuanto a otro tipo de problemas más comunes, como, por ejemplo, la no coincidencia entre el número real de socios y el declarado en los tribunales. En ocasiones, algunas cooperativas no cumplían con sus propias reglas, por ejemplo, en la concesión de algún préstamo extraordinariamente importante sin contar con el pertinente acuerdo del comité de vigilancia. Igualmente eran consideradas graves la no celebración de las reuniones del consejo de supervisión o la pérdida de las actas de determinadas reuniones. En cualquier caso, la mayor parte de estas cuestiones no suponían un informe negativo del auditor siempre que el problema fuera reparado con prontitud.

Podía ocurrir también que el informe del interventor y la contestación de la cooperativa no coincidieran en sus opiniones. Formalmente, el interventor era contratado por la cooperativa para realizar una auditoría legalmente obligatoria. Sin embargo, era extraño que el auditor fuera enviado por la asociación regional con la intención de criticar la gestión de los directivos locales. Faltan evidencias suficientes sobre la distribución de edad de los directivos y de los interventores, pero en la mayoría de los casos los primeros eran considerablemente mayores. En ocasiones, los informes de la auditoría contenían comentarios no estrictamente relacionados con su cometido, como podía ser la recomendación al tesorero de respetar un horario de trabajo regular. Las asociaciones de auditoría y los principales líderes del movimiento cooperativo eran conscientes que las auditorías externas podían percibirse como críticas implícitas a la gestión de los directivos. Así, los interventores eran retratados generalmente como

“consejeros” y se consideraba la auditoría no tanto como un examen sobre la gestión realizada, sino más bien como una oportunidad de la propia cooperativa para consultar y discutir con un experto los problemas de dirección de la entidad. La introducción de Quabeck sobre la cuestión de las auditorías en su manual cooperativo es significativo al respecto:

Si la junta directiva, el comité de vigilancia y el tesorero se esfuerzan en utilizar escrupulosamente todos sus medios y conocimientos en el desempeño de sus funciones, los posibles errores sólo serán de mínima importancia. Pero a veces nosotros tenemos que tener en cuenta que la junta directiva, el comité de vigilancia y el tesorero o bien no son verdaderos expertos en materia de negocios o bien sólo se dedican a ello a tiempo parcial. Esta es la razón por la que muchos han considerado necesario contar con un experto, un consejero independiente externo a la cooperativa, y que regularmente realicen un control sobre la dirección y la gestión directiva (Quabeck 1913, p. 151).

Quabeck (1913, p. 152) se refiere al interventor como “el amigo y consejero”. Esta frase surgió de forma reiterada en distintas publicaciones cooperativas. La federación de Raiffeisen se refiere al interventor como “el consejero bueno”, quien facilita la tarea de los directivos<sup>21</sup>. Cuando al interventor no le gustaba lo que encontraba, el idioma utilizado por los informes podría ser directo, incluso áspero. A menudo, un interventor detectaba que una cooperativa no había hecho caso alguno de sus recomendaciones realizadas el año anterior. Este es un tema común en los informes del interventor para la cooperativa de Limbach (Schmelz) en el período 1901-1915. En un caso ciertamente extremo, un interventor llamado Schwamborn se enfrentó personalmente a los problemas de una cooperativa de crédito recientemente fundada en Miel (ahora Rheinbach, Prussian Rheinland). En 1906, esta cooperativa tenía únicamente 24 miembros y sólo había realizado un préstamo importante. En su informe datado el 17 de marzo de 1909, Sch-

(21) Ver, por ejemplo, *Jahresbericht 1903 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisenscher Organisation für Deutschland*, p. 4.

wamborn destacó que la directiva solamente se había reunido una vez en 1908, mientras que la asamblea general no se había celebrado nunca. La mayoría de los depósitos estaban constituidos por cantidades muy considerables (un solo depósito ascendía a 30.000 marcos) y la mayor parte de ellos estaban registrados en la central de la entidad. Tal y como el interventor informó, “la cooperativa no cumple ninguna de sus obligaciones”. Una carta de la Asociación de Auditores de Colonia (de 18 de mayo de 1909) daba cuatro semanas de plazo a la cooperativa para informar de las gestiones realizadas para solucionar tales cuestiones y además consideraba “lamentable” que los directivos de la cooperativa no cumplieran con sus obligaciones. En este caso, el tono áspero empleado tuvo el efecto deseado, porque una segunda auditoría (15 de junio de 1909) ya produjo un resultado satisfactorio. Este tipo de repetición de auditorías no era muy común, aunque se debe tener en cuenta que la situación de la cooperativa de Miel era especialmente peligrosa, ya que en ella se combinaba el riesgo de unos depósitos elevados con una junta directiva relativamente laxa en su gestión<sup>22</sup>.

Varias asociaciones de auditores publicaban resúmenes estadísticos con los resultados de su trabajo. Éstos son difíciles de manejar, sobre todo a la hora de seguir en el tiempo la evolución de una misma entidad, porque no solían ser mucho más concretos que la utilización de categorías generales como “bueno” o “pasable”. Pero el mantenimiento de estos criterios en el tiempo sí que permite el análisis de la actuación de determinados órganos de dirección dentro de una cooperativa. En 1907, la Asociación de Auditores de Berlín del grupo Raiffeisen utilizaba cuatro tipos de categorías de análisis: “muy bueno”, “bueno”, “pasable” o “poco satisfactorio”. Los tesoreros en general salieron bien parados, con un 57% de ellos calificados como “buenos” o “muy buenos”. Aproximadamente el 40% de las juntas de dirección resultaron con la misma calificación, mientras que sólo el 35% de los comités de

vigilancia obtuvo una evaluación positiva (citado en Cahill 1913, p. 275). Informes similares se han conservado para otras fechas y nos hablan de unos resultados muy parecidos.

Normalmente, los tesoreros eran los mejor considerados, mientras que los comités de vigilancia fueron los que menores calificaciones obtenían como promedio. Sin embargo, en algunos casos el único control eficaz de carácter interno venía de la mano de un solo individuo: “Es una cuestión de dificultad, como los informes de muchas sociedades sostienen, para incrementar en las sociedades locales [las cooperativas] la efectividad de los controles, las juntas directivas a veces se inclinan por dejar todas las decisiones en manos de su presidente” (Cahill 1913, p. 276).

Algunas asociaciones de auditores dieron a conocer mediante su publicación sus métodos de trabajo, probablemente como una manera de defender la necesidad del mismo. A principios del siglo XX, los informes anuales de Raiffeisen incluyen una descripción del número y tipo de malversaciones que sus interventores han descubierto, como, por ejemplo, el de 1906, en el que se registra la detección de siete casos de malversaciones (7 de 3.301 cooperativas investigadas). En esto, la retórica era importante: admitiendo que aquel año sólo el 1,8 por mil de las cooperativas sufrieron un problema de fraude o malversación, los auditores sostienen que el problema es suficientemente importante como para mantener las cuotas destinadas a sufragar las auditorías. Tal y como se expresaban: “En siete casos, la cooperativa, debido a la acción inmediata de la auditoría, no sufrió pérdida alguna o en su caso muy reducida. Si el fraude no hubiera sido descubierto a tiempo o mucho más tarde, las cosas no hubieran salido de esa forma”<sup>23</sup>. En 1907, sólo detectaron 4 casos fraudulentos de entre 3.339 cooperativas auditadas, aunque para las asociaciones de interventores la cuestión era muy clara: “Si no fuera por la asociación, quién sabe cuál hubiera sido el alcance de los daños para las cooperativas afectadas”<sup>24</sup>.

(22) Los informes de los auditores y el resto de documentación relacionada se conservan en el Rheinbach Raiffeisenbank. La cooperativa de Miel se unió a la de Rheinbach posteriormente.

(23) *Jahresbericht 1906 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisenscher Organisation für Deutschland*, p. 8.

(24) *Jahresbericht 1907 des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften Raiffeisenscher Organisation für Deutschland*, p. 13.

Por otra parte, la ley no obligaba a las cooperativas al cumplimiento estricto de las recomendaciones hechas por el auditor y éste no tenía el poder suficiente para instar a las entidades a hacerlo. Las asociaciones, sin embargo, pudieron, y en circunstancias extremas lo hicieron, pedir la expulsión de alguna cooperativa como miembro perteneciente al grupo. En otros casos, las asociaciones de auditores vinculadas a la central de una cooperativa tenían a su disposición una herramienta más sutil, ya que eran consultados por la central ante la posibilidad de conceder o denegar un préstamo a alguna cooperativa local.

#### Otras funciones de las asociaciones de auditores

Las asociaciones de auditores ofrecieron otro tipo de ayuda en forma de publicaciones mensuales, manuales y formularios impresos. Existen testimonios de ellos en numerosos archivos de las cooperativas analizadas. Las revistas mensuales contenían una gran variedad de material, la mayor parte del cual no era sino propaganda de las propias cooperativas. Pero también contenían artículos de carácter técnico y de asesoría frecuentemente orientados a hacer frente a las malas costumbres en la gestión empresarial. Ocasionalmente, las revistas también contaban con artículos detallados sobre casos concretos y prácticos entresacados de auditorías reales. En 1882, por ejemplo, el órgano de Raiffeisen publicó un largo artículo sobre el funcionamiento de los pagarés y las obligaciones de sus firmantes<sup>25</sup>.

Los manuales se orientaban básicamente a la gestión cooperativa, y ofrecían asesoría legal y de gestión al respecto. En teoría, alguien preparado y que leyera el libro en su totalidad podría establecer y fundar una cooperativa en conformidad con la ley y sin necesidad de otras ayudas técnicas externas. En cuanto a problemas legales específicos, por ejemplo, cómo rellenar y utilizar un pagaré o un talón, este tipo de material constituía una alternativa barata a un abogado. Algunos de los artículos eran eminen-

temente prácticos y reflejaban experiencias anteriores en otras cooperativas. Por ejemplo, algún manual advertía contra los riesgos de los cambios frecuentes de los tipos de interés, sobre la base de que tales cambios incrementaban el trabajo del tesorero.

Algunos aspectos de estos manuales nos hablan del tipo de personas que las cooperativas solían buscar para su empleo como tesorero, así como de la dificultad de llevar la contabilidad sin el uso de los mecanismos de cálculo apropiados. En todos los manuales consultados se explicaba de forma detallada y sencilla el método para calcular los pagos de intereses. Parte de estos consejos eran simplemente aplicaciones específicas de las reglas de la aritmética básica, pero otros muchos constituían verdaderos esfuerzos por explicar los misterios de los porcentajes. Finalmente, otros contienen tablas que facilitaban los cálculos, etc. Faust (1910, p. 71), por ejemplo, tiene una tabla que ayuda al tesorero a convertir pagos a diversos intereses en una simple división<sup>26</sup>. Otros manuales contienen versiones más detalladas de estos mismos cálculos, junto con las tablas de préstamos por el tamaño del capital y la tasa de interés que en gran medida eliminaban la necesidad de realizar los cálculos necesarios (Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften 1904, pp. 352-357).

La ayuda impresa más útil para el tesorero probablemente eran los modelos de impresos y registros ofrecidos por las propias asociaciones de auditores. Algunos de éstos no eran más que simples libros mayores con un logotipo cooperativo en la cubierta, aunque en otros casos se trataba de documentos específicamente creados para manejar las necesidades de una cooperativa. Una cooperativa podía comprar pagarés ya impresos, formularios para los informes trimestrales del comité de vigilancia o para los informes anuales del interventor, así como modelos de estatutos (con espacios en blanco a completar por cada cooperativa). El uso de este material acabó proporcionando mayor disciplina a la propia gestión, sobre todo de los tesore-

(25) *Landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt* 1882 (4), pp. 77-78.

(26) Como ejemplo, se muestra que X marcos al 2,25% implica un interés del X/160 marcos, etc.



ros, que encontraron una gran ayuda en el uso de formularios que ofrecían información precisa sobre lo que se necesitaba.

Las asociaciones de auditores también organizaron cursos para formar los futuros gestores de las cooperativas. En principio parece que este tipo de formación apareció de forma algo tardía, ya que la primera noticia sobre su existencia data de los últimos años de la década de 1890. La federación de Raiffeisen exigió en 1914 que “junto a la intervención, la instrucción de directivos es la tarea más importante de la asociación de auditores” (p. 60). Con la organización de estos cursos salió a relucir el origen y la formación de los tesoreros, que eran principalmente granjeros o maestros de escuela, sin ninguna experiencia en contabilidad ni teneduría de libros. La memoria anual de la asociación ofrece algunos detalles en torno a los cursos

ofrecidos en ese año. El de más duración estaba diseñado para futuros tesoreros, se prolongaba durante 4-6 días y estaba dedicado básicamente a la teneduría de libros. También se ofrecieron cursos de un solo día para los miembros de la dirección o comité de vigilancia y en total en ese año más de 300 personas habían asistido a los cursos. Las diversas organizaciones regionales que constituían el grupo de Haas comenzaron este tipo de actividad de forma algo anterior.

En la reunión anual del grupo de 1902 se debatió acaloradamente sobre la conveniencia de organizar este tipo de cursos e incluso en otras organizaciones consideraron que la no asistencia de sus miembros a tales cursos los colocaba en clara desventaja competitiva con respecto al resto de cooperativas (Reichsverband 1902, pp. 102-8).

Nota: El cuadro excluye 45 cooperativas de crédito de responsabilidad mixta, aunque para su elaboración se han incluido las 16.697 cooperativas de responsabilidad ilimitada y las 2.450 de responsabilidad limitada existentes.

Fuente: Zeitschrift des Königlichen Preussischen statistischen Bureaus. Mitteilungen zur deutschen Genossenschaftsstatistik, 1918. Extraído de la tabla IIIb, p. 66.

Tabla 1. Características de las cooperativas de crédito en los diversos grupos de auditores, 1914

Distribución de las cooperativas en función de asociaciones de auditores:

	Asociaciones auditoras cooperativas de responsabilidad ilimitada %		Asociaciones auditoras cooperativas de responsabilidad limitada %		Pasivos/miembros	Miembros por cooperativa	
	Coops.	Miembros	Coops.	Miembros		Responsabilidad ilimitada	Responsabilidad limitada
Schulze-Delitzsch	3.23	14.51	16.53	40.91	909	570	743
Haas	49.85	37.31	49.31	11.63	1020	95	71
Raiffeisen	26.72	23.17	0.08	0.03	1028	110	115
Hauptverband	0.27	1.05	16.49	12.78	738	494	233
Otras asociaciones	17.78	20.32	4.41	14.62	733	145	996
Cooperativas “libres”	2.14	3.64	13.18	20.04	743	215	456

### El porqué de las asociaciones de auditores

La ley de 1889 no exigía a las cooperativas vincularse necesariamente a una asociación de auditores y en cambio podían contratar los servicios de un auditor privado. Esta circunstancia revela una cuestión de importancia en torno a por qué las cooperativas se solían vincular a asociaciones de auditores. Por quejas recogidas de forma dispersa se conoce que las asociaciones de auditoría normalmente eran más caras, en parte porque no acababan de estar de acuerdo con la periodicidad anual que marcaba la ley. Además, estas mismas evidencias también nos hablan de que dichas asociaciones solían mantener un comportamiento más estricto que la mayoría de los interventores privados, personajes cuya labor y condiciones de trabajo son poco conocidas. Kluge (1991, p. 256) mantiene que la mayoría interventores no asociados eran empleados de grandes bancos, notarios, alcaldes o gerentes de empresa. También se han conservado testimonios sobre cooperativas del crédito no pertenecientes a ninguna asociación de auditoría, es decir, cooperativas “libres”, aunque como la mayoría de la información estadística referida a las cooperativas generalmente fue publicada por las propias asociaciones de auditores, resulta lógico el menor conocimiento que se tiene de dichas cooperativas “libres”. La tabla 1 resume, para el año 1914, la información oficial disponible de (en teoría) todas las cooperativas, aunque la propia fuente no es completa, ya que fue elaborada por la oficina estadística prusiana, que no siempre conseguía que los *landers* más pequeños le proporcionaran la información requerida anualmente. No obstante, se pueden apreciar algunas cuestiones de importancia, sobre todo las referidas a la comparación entre las cooperativas Raiffeisen y las del grupo Haas (ambas de carácter básicamente rural) con aquellas que no se vinculaban a una asociación de interventores. Las cooperativas “libres” eran mucho mayores que las de los dos grupos rurales citados, con una media de casi el doble de socios por cooperativa en el

grupo de responsabilidad ilimitada. La diferencia es mayor si se observa el conjunto de cooperativas de responsabilidad limitada, aunque tal comparación resulta de menor interés porque sólo un número reducido de ellas pertenecían a las asociaciones de auditores de Raiffeisen o Haas<sup>27</sup>. También se observa que sólo el 2% de las cooperativas sin limitación de responsabilidad eran “libres”, mientras que esa cifra ascendía hasta el 13% en el caso de entidades limitadas. Una versión anterior del mismo informe utilizado (en este caso para el año 1906) permite calcular la edad de aquellas cooperativas que tenían asociaciones de auditoría. La forma más sencilla de utilizar esta información es considerar la proporción de cooperativas fundadas antes de 1890, fecha en la que las asociaciones de auditoría pasaron a constituirse como entidades semioficiales. De las cooperativas “libres”, un 77% de entidades, que implicaba el 62% de sus miembros, se habían formado antes de 1890. Las cifras del grupo Raiffeisen ascienden hasta el 89% de entidades y el 82% de sus miembros, y para el Haas alcanzan el 87 y el 81%, respectivamente<sup>28</sup>.

Toda esta información estadística, unida a los reiterados comentarios de la prensa contemporánea al respecto, hacen referencia a dos cuestiones principales. Por un lado, la mayoría de las cooperativas “libres” consideraban innecesaria su adscripción a una asociación auditora, debido a su mayor tamaño y al carácter generalmente limitado de su responsabilidad con respecto a las pertenecientes a una asociación. Las cooperativas más antiguas, además, tendrían sus propios medios de garantizar su funcionamiento y reputación, lo que les haría más fuertes frente a la presión de las asociaciones de auditores. Finalmente, las diferencias respecto al tipo de responsabilidad también son significativas, ya que en las cooperativas limitadas los socios eran menos proclives al control exterior debido al menor riesgo de la gestión. En segundo lugar, también existían cooperativas que habían llegado a considerarse “libres” porque simplemente habían sido expulsadas de una

(27) Sólo 2 de unas 4.500 cooperativas del grupo Raiffeisen y alrededor del 12% de las del grupo Haas eran de responsabilidad limitada.

(28) Las cifras para las asociaciones de auditores del grupo Schulze-Delitzsch alcanzaron el 27% de cooperativas y el 12% de socios. Sin embargo, esta comparación resulta algo distorsionada, ya que las cooperativas urbanas se incrementaron muy rápidamente con pocas entidades formadas antes de 1880, aunque el resto creció fundamentalmente en tamaño. Fuente: *Zeitschrift des Königlich Preussischen statistischen Bureaus. Mitteilungen zur deutschen Genossenschaftsstatistik*, 1906, pp. 70-73\*.

asociación auditora al negarse a cumplir las normas básicas de funcionamiento. Ambos tipos no eran excluyentes entre sí, ya que su rasgo definitorio más común era la voluntad de controlar por sus propios medios los resultados de la gestión<sup>29</sup>.

Las asociaciones de auditores y las cooperativas no libres consideraban más ventajosa la labor de sus interventores que la de los que ejercían privadamente. Los interventores contratados por las asociaciones no trabajaban más que con cooperativas, lo que les proporcionaba un grado de especialización elevado. Este es un punto importante, ya que los auditores también tenían un manifiesto interés en el futuro del movimiento cooperativo. Quabeck (1913, p. 152) compara los auditores de las asociaciones cooperativas a los que trabajaban en otros ámbitos. Implícitamente, los auditores que trabajaban privadamente tenían menos que perder si las instituciones que ellos controlaban no salían adelante. El fracaso de una cooperativa de crédito, por otro lado, podía perjudicar a todo su grupo y en consecuencia podía también limitar las oportunidades futuras del interventor contratado por ese grupo.

Las mismas asociaciones de intervención también fueron conscientes de la necesidad de un control sobre su propio trabajo. En el período previo a la Primera Guerra Mundial, todos los grupos cooperativos experimentaron con mecanismos para mejorar la labor de sus interventores, lo que incluía segundas auditorías y la existencia de "super-auditores" responsables de verificar el trabajo realizado. Las publicaciones de las asociaciones no especifican el tipo de problemas con que se encontraron estos mecanismos de supervisión, aunque no es difícil imaginar el caso de algún interventor que de acuerdo con el tesorero de turno deciden ocultar una malversación, aunque es cierto también que no se ha logrado localizar ningún caso en este sentido.

Para apreciar las verdaderas ventajas del uso de interventores debemos recordar el tipo de problemas más comunes a los que se enfrentaron

las cooperativas de crédito. Los gestores y directores de las otras instituciones bancarias en general eran muy críticos con las cooperativas, fenómeno al que no era ajeno su clientela principal, es decir, los potenciales depositantes. Además, los enfrentamientos dentro del mismo movimiento cooperativo generaron una percepción en la que las cooperativas de un mismo grupo (Raiffeisen, Haas, etc.) tenían características compartidas muy comunes, tanto en cuanto a sus ventajas como a sus debilidades. Esta percepción de un movimiento que compartía sus rasgos esenciales implicaba un efecto externo de todos los problemas internos de cada cooperativa. De esta forma, cuando la cooperativa "A" decidía hacer un préstamo consideraba sólo las ventajas y desventajas de la operación, ya que la junta directiva no solía considerar las consecuencias indirectas que los efectos de tal operación podían tener sobre el conjunto de cooperativas de su grupo. En este sentido la labor de los auditores consistía en internalizar este tipo de externalidades. Esta es una de las razones por las que las recomendaciones de las asociaciones de auditores eran consideradas muy estrictas, en la medida que tenían en cuenta las posibles consecuencias sobre el conjunto del grupo de un fallo en la gestión de una sola cooperativa. Los interventores siempre apostaban por el menor nivel de riesgo porque cualquier fraude o fallo detectado afectaría necesariamente al resto de cooperativas, que en conjunto solían demandar una estricta disciplina de comportamiento para todas las entidades del grupo. Disciplina demandada de forma colectiva que no siempre era cumplida de forma individual.

Un rasgo esencial del trabajo de las asociaciones fue el de su discreción, lo que nos habla de la importancia de la reputación en el negocio bancario. Ya se comentó el caso de la malversación en la cooperativa de Maulburg en 1899. Aunque no se pueden ofrecer testimonios sobre el grado de publicidad que tuvo el caso, lo cierto es que el interventor logró un acuerdo entre la cooperativa y la viuda del tesorero mal-

(29) Beham (1940, pp. 19-20) denunció que las cooperativas libres mantenían unos índices de bancarrota mayores que el resto. No conozco la base empírica sobre la que se apoya tal afirmación y dicho autor sugiere que la mayor debilidad debió relacionarse con la menor competencia de los auditores que no eran miembros de ninguna asociación.

(30) Ver Guinnane (1997) para más detalles y casos de este tipo.

(31) Las opiniones de Crüger se recogen en *Blätter für Genossenschaftswesen* 1913, p. 808, mientras que el artículo referido de Petersen en *Blätter für Genossenschaftswesen* 1914, pp. 170-172.

(32) Durante este período no existía ningún tipo de depósito de garantías bancarias.

versador para el reembolso de la cantidad robada. De esta forma, la cooperativa no llegó a quebrar y se evitó cualquier enfrentamiento público entre las partes por el dinero en litigio. En este sentido, resulta interesante sugerir que si bien la labor de los interventores privados sería igual de discreta, lo cierto es que no contarían con los mismos incentivos que los auditores asociados en mantener dicha discreción<sup>30</sup>. De hecho, se podría apuntar que un interventor privado tendría un mayor interés en difundir y publicitar cualquier irregularidad detectada al objeto de incrementar su reputación y así su potencial cartera de clientes. Se pueden aportar algunas evidencias más sobre la labor de los interventores privados por medio de los debates sobre la obligatoriedad de su pertenencia a las asociaciones de auditores. La ley de 1889 no dejó completamente satisfecho al movimiento cooperativo porque instauraba mecanismos de control de la gestión que quedaban fuera de su propia competencia. La discusión de varias propuestas alternativas revela algunos matices interesantes sobre la cuestión. Crüger, que en ese momento encabezaba la federación cooperativa Schulze-Delitzsch, argumentaba en 1913 contra la obligatoriedad de las cooperativas de vincularse a cualquier asociación de auditoría, ya que la necesidad de una auditoría previa para cualquier cooperativa que deseara entrar en un grupo llevó a algunas entidades a ser rechazadas.

La obligatoriedad de pertenencia (lo que implicaba que todas las asociaciones de auditores se comprometían a aceptar como miembros a algunas cooperativas poco deseables) reduciría, en opinión de Crüger, la calidad de las asociaciones y de las propias auditorías. En pleno debate al respecto, el principal órgano de difusión del grupo Schulze-Delitzsch, el *Blätter für Genossenschaftswesen*, en 1914 publicó una opinión contraria firmada por Mr. Petersen. Éste defendía (no muy claramente) la necesidad de que todas las cooperativas fueran auditadas por alguna asociación, teniendo en cuenta que la libertad de cada entidad en elegir la asociación

de interventores era suficiente garantía para asegurar un control al menos tan riguroso como el ejercido por los auditores privados. Destacaba además que una de las razones por las que algunas cooperativas preferían la condición de “libres” era por las excesivas interferencias y dificultades que el comité de supervisión sufría por parte de los auditores, aludiendo también a las quejas frecuentes por parte de las cooperativas a las elevadas tarifas de las asociaciones de auditores, generalmente mayores que las cobradas por los interventores privados. Finalmente, la propuesta de Petersen era favorable a que todas las cooperativas debían necesariamente pertenecer a una asociación de auditoría, aunque cada entidad tendría libertad para elegir su asociación e incluso podría cambiarse a otra si lo consideraba oportuno. Es decir, a diferencia de Crüger, la preocupación de esta otra línea argumental radicaba en que la obligatoriedad de todas las cooperativas a pertenecer a cualquiera de las asociaciones de auditores contribuía a reforzar e incrementar la disciplina del conjunto del movimiento cooperativo<sup>31</sup>.

Dada la actual experiencia de las cooperativas de crédito, no es posible estimar realmente la efectividad de las asociaciones de interventores. Como se dijo, la mayor parte de las evidencias aportadas provienen de las publicaciones de las asociaciones, y se sabe más bien poco de las cooperativas “libres”, lo que impide realizar comparaciones significativas. Pero sin duda los efectos de la acción de las asociaciones fueron importantes y de largo alcance. Aquí se ha destacado la importancia de vigilancia y la disciplina en la gestión, pero habrían otros efectos tan importantes. Kluge (1991, pp. 172-173) defiende que la existencia de un control externo eficaz restaría importancia al tipo de responsabilidad adoptada por cada cooperativa (limitada o no), ya que los depositantes confiaron más en la figura de la intervención como garantía de seguridad en la entidad<sup>32</sup>. La garantía adicional que proporcionaba la auditoría redujo la presión sobre la gestión en las cooperativas locales, facilitando la incorporación a los equipos

directivos de personal con escasa experiencia. Aunque no se puede aportar ninguna estimación aproximada de este efecto, parece innegable que una de las mayores aportaciones del movimiento cooperativo a la sociedad alemana (también en opinión de Schulze-Delitzsch) era la formación y aprendizaje de un cuerpo de nuevos líderes empresariales.

#### 4. Resumen y conclusiones

Las cooperativas de crédito rurales se pusieron en funcionamiento durante el siglo XIX, tanto por necesidad como por intención, con personas de escasa experiencia en los negocios y sin ninguna en contabilidad y teneduría de libros. La confianza en estos gerentes llevó a las cooperativas a padecer múltiples fraudes y problemas en su gestión. Las entidades se enfrentaron a estos problemas tanto desde el ámbito local como regional, como era característico del movimiento cooperativo. La primera medida adoptada fue la de remunerar a sus directivos más importantes, los tesoreros. En segundo lugar, se tendió a mantener a los miembros de las juntas directivas en las sucesivas elecciones. Aunque este comportamiento puede juzgarse desde diversos puntos de vista, parece evidente que la escasa renovación de los cuadros directivos revela un proceso de progresiva y acumulativa formación de los mismos. Finalmente, el sistema cooperativo desarrolla asociaciones regionales de interventores que contribuyeron a controlar y a formar a los directivos locales. Aunque la responsabilidad principal del interventor era auditar la gestión de la cooperativa, su labor también se proyectó de forma más amplia, bien proporcionando materiales de utilidad en la gestión diaria bien organizando cursos de formación para los directivos. Las soluciones adoptadas a los problemas planteados por la labor de los gerentes también resulta significativa del funcionamiento del sistema: las cooperativas utilizaron el conocimiento y los vínculos personales, así como las organizaciones e instituciones regionales, para paliar las

deficiencias formativas de sus directivos.

Las cooperativas se enfrentaron a problemas más serios que los que deben resolver normalmente los gerentes de cualquier empresa. Una empresa no sólo debe gestionarse de la forma adecuada, sino que sus directivos deben asegurarse una comunicación directa con el resto de agentes –accionistas en el caso de empresas, socios en las cooperativas, depositantes y cuentacorrentistas en los bancos y cooperativas de crédito–. Carruthers y Espeland (1991) destacan la importancia retórica, ejemplificadora, de las labores de auditoría y de contabilidad en el seno de una empresa. Así, por ejemplo, los avances en la contabilidad no sólo crean y organizan la información para los directivos de empresa, sino que forman parte de una labor legitimadora de la propia empresa frente a los agentes externos: en sus primeros años, las cooperativas de crédito se enfrentaron a serios problemas de legitimidad, por lo que debieron contar con mecanismos que compensaran esta circunstancia. En sus asociaciones de auditoría, las cooperativas contaron no sólo con un instrumento de mejora de su gestión, sino también con un vehículo de demostración de sus propias virtudes.

BIBLIOGRAFIA

- BANERJEE, ABHIJIT, TIMOTHY BESLEY, y TIMOTHY W. GUINNANE (1994): "Thy Neighbor's Keeper: The Design of a Credit Cooperative, with Theory and a Test." *Quarterly Journal of Economics* 109(2):491-515.
- BEHAM, PETER (1940): *Das deutsche Pflichtprüfungswesen*. Berlin: Julius Springer.
- BUSCHE, MANFRED (1963): *Öffentliche Förderung deutscher Genossenschaften vor 1914*. Berlin.
- CAHILL, J.R. (1913): *Agricultural Credit and Cooperation in Germany*. U.S. Senate Document Number 17, 63rd Congress, 1st Session.
- CALOMIRIS, CHARLES y CHARLES KAHN (1991): "The Role of Demandable Debt in Structuring Optimal Banking Arrangements". *American Economic Review* 81(3):497-513.
- CARRUTHERS, BRUCE y WENDY NELSON ESPELAND (1991): "Accounting for Rationality: Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality". *American Journal of Sociology* 97(1): 31-69.
- DIAMOND, DOUGLAS W. (1984): "Financial Intermediation and Delegated Monitoring". *Review of Economic Studies* LI:393-414.
- EDEY, H.C. y PROT PANITPAKDI (1956): "British Company Accounting and the Law 1844-1900". pp. 356-379 in A.C. Littleton and B.S. Yamey, editors, *Studies in the history of accounting*. London: Irwin.
- ERTL, MORITZ y STEFAN LICHT (1899): *Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Deutschland*. Vienna.
- FAUST, RAIMUND (1909): *Die wirtschaftlichen Kämpfe des deutschen Bauernbestandes in den letzten 50 Jahren. Denkschrift zum 25jährigen Jubiläum des Trierischen Bauernvereins 1884-1909*. Trier: Paulinus-Druckerei.
- FAUST, RAIMUND (1910): *Anleitung zur Verwaltung von Spar- und Darlehnskassen-Vereinen*. Trier: Paulinus Druckerei.
- GHATAK, MAITREESH y TIMOTHY W. GUINNANE (1999): "The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice". *Journal of Development Economics* 60:195-28.
- GUINNANE, TIMOTHY W. (1994): "A Failed Institutional Transplant: Raiffeisen's Credit Cooperatives in Ireland, 1894-1914". *Explorations in Economic History* 31(1):38-61.  
—(1997): "Regional organizations in the German cooperative banking system in the late nineteenth century". *Ricerche Economiche*, 51(3):251-274.  
—(2001): "Cooperatives as Information Machines: German Rural Credit Cooperatives, 1883-1914". *Journal of Economic History*.
- GUINNANE, TIMOTHY W., y INGRID HENRIKSEN (1998): "Why Credit Cooperatives were Unimportant in Denmark". *Scandinavian Economic History Review* 46(2):32-54.
- HENNING, FRIEDRICH-WILHELM (1990): "Die externe Unternehmensprüfung in Deutschland vom 16. Jahrhundert bis zum Jahre 1931". *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 77(1): 1-28.
- KLUGE, ARND HOLGER (1991): *Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften*. Frankfurt.
- LAMOREAUX, NAOMI (1991): "Information Problems and Banks' Specialization in Short-Term Lending: New England in the Nineteenth-Century". in P. Temin, ed., *Inside the Business Enterprise: Historical Perspectives on the Use of Information*. Chicago.
- MÜLLER, FRIEDRICH (1901): *Die geschichtliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Deutschland: von 1848/9 bis zur Gegenwart*. Leipzig.
- PARISIUS, LUDOLF y HANS CRÜGER, editors (1890): *Das Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschafts- Genossenschaften von 1. Mai 1889. Kommentar zum praktischen Gebrauch für Juristen und Genossenschaften*. Berlin: Guttentag.
- QUABECK, ANTON (1913): *Handbuch für die Spar- und Darlehnskassen-Vereine im Verbands ländlicher Genossenschaften der Provinz Westfalen*. Münster.
- REICHESVERBAND der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, editor (1904): *Taschenbuch für landwirtschaftliche Genossenschaften*. Darmstadt: Verlag des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften.
- SCHULZE-DELITZSCH, HERMANN (1909): *Schriften und Reden*. Band I. Berlin: Guttentag.
- WIRSCHING, HEINRICH (1969): "Die Pflichtprüfung der ländlichen Kreditgenossenschaften in Deutschland". Ph. D. Thesis, University of Neuchatel.

## BIBLIOGRAFIA

- WYGODZINSKI, W. (1911): **Das Genossenschaftswesen in Deutschland**. Berlin.
- (1917): "Kreditgenossenschaftliche Fragen". **Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik** 108:478-494.



