

## Democracia y Eficiencia

*Herminio Ludi, Francisco Grimalt,  
Pablo Weber y Simón Matkovich*

Continuando con una de las modalidades de la Revista de IDELCOOP, el presente trabajo responde a una convocatoria que realizáramos a dirigentes y funcionarios de los Bancos Cooperativos INSTITUCIONAL Y NORDECOOP. Así, esta reunión debate desarrollada el 7 de setiembre de 1989, recoge testimonios sobre la problemática actual que viven los Bancos Cooperativos en cuanto a la democracia, la eficiencia, la participación, la incorporación del joven y la mujer, la toma de decisiones, etc., todo ello dentro del complejo marco económico, financiero e institucional en que les toca actuar.

Estos aportes no tienen la riqueza literaria de ensayos u obras científicas elaboradas; su riqueza, a nuestro entender, es que reflejan el pensamiento vivo y espontáneo de los actores sociales concretos del movimiento cooperativo.

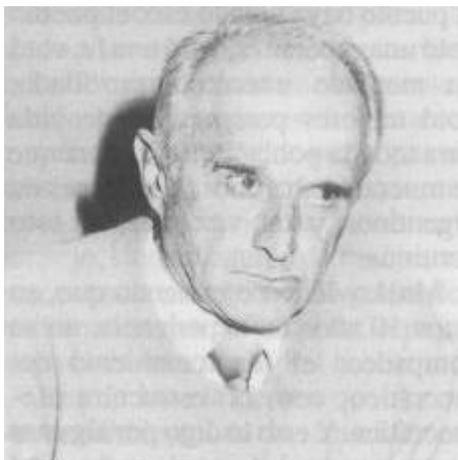
**Ludi:** Democracia y eficiencia, tenemos que tener claro que no son una antinomia. Muy por el contrario tienen que estrechar filas, fuerzas, para hacer de la democracia una verdadera herramienta, para ayudar a esta sociedad tan postergada como lo es hoy la Argentina y como está pasándole a muchos países de América Latina, más precisamente el Tercer Mundo; explotado por los grandes capitales, por las oligarquías terratenientes, por las multinacionales, que los utilizan para su provecho.



La democracia bien entendida, en las instituciones cooperativas a las que estamos representando, es aplicada plenamente. Nosotros hemos sostenido que en estos bancos cooperativos la democracia no fue una declamación, como ha ocurrido en algunos gobiernos o casi en la mayoría; es una herramienta válida para el desarrollo, para juntar a las razas, a las clases, a las religiones, a las opiniones políticas. Y no tiene que ser el elemento para dividir, para que lleven agua a su molino quienes son nuestros enemigos.

La eficiencia puede aplicarse plenamente dentro del sistema democrático. Pero en un sistema democrático que no sirva solamente para elegir, para pronunciar discursos, para designar funcionarios; sino para hacer una ajustada distribución de estas enormes riquezas que fundamentalmente la Argentina tiene. Si aplicamos dentro de la democracia la eficiencia, vamos a tener que Argentina será, como fue alguna vez, uno de los países más prósperos del mundo. Nosotros, los cooperativistas, estamos convencidos de ello; lo hemos comprobado en nuestros bancos, lo hemos aplicado y comprobado en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos; a este Instituto se le reconoce esta acción de progreso y de defensa de los derechos humanos en todos los aspectos, derechos éstos

que no implican solamente defender la vida ante quienes nos persiguen, sino también defender los derechos humanos a través de la asistencia en todos los aspectos: derecho a la alimentación, a la salud, todo eso que nosotros entendemos que es democracia. Así que tiene que quedar claro que para este Movimiento nuestro, integrado por hombres con sentido nacional, con sentido argentinista y con vocación patriótica y cooperativa, la democracia, reitero, es una herramienta válida para salir adelante. Claro que por ahí la gente se desalienta, estamos atravesando un período de democracia, comenzamos hace apenas seis años y vemos que ha tenido muchos tropiezos.



*Francisco Grimalt, Presidente del Banco Nordecoop Coop. Ltda.*

**Grimalt:** La democracia nosotros la hemos practicado ya en las Cajas de Crédito y luego, con la conversión en banco, eso nos ayudó, pero se complicó un poco entre la democracia y la eficiencia en estos 10 años que llevamos en el Banco Cooperativo. Y digo que se complicó un poco, a mi entender, porque la democracia que practicábamos en las Cajas de Crédito, donde manejaban en cada lugar su banquito de la región, al unificarnos, hubo gente con distinto criterio; hubo gente que se sentía como desplazada, porque la cosa se tenía que centralizar para su manejo. Entonces por un lado pensábamos: para que la democracia sea como siempre fue, dentro de las Cajas de Crédito y un poco más amplia; y por el otro lado, los Bancos Cooperativos tenían

que, en su desprolijidad, armar la cosa, y eso era llamar a eficiencia, llegar a la eficiencia. Para llegar a la eficiencia tropezábamos también con algunos de los mandatos de cada uno de los lugares de las distintas Cajas, que agrupadas en una sola función, que era el Banco, se sentían a veces como desplazadas. Esto llevó tiempo; en algunos bancos menos y en otros más, pero en la medida en que nosotros teníamos que aplicar la eficiencia, nunca descuidamos lo que era la democracia. ¿Por qué? Porque la democracia iba junto con la parte institucional, a la cual nosotros tampoco queríamos relegar.

Ello trajo como consecuencia que durante 10 años trabajamos arduamente y tuvimos, por suerte y como siempre, el apoyo del Instituto Movilizador, junto a quien realizamos reuniones de tipo armonizador, para lograr entre todos una democracia más efectiva.

**Weber:** La palabra democracia, y el sentido que tenemos de ella, es evidente que no es, por lo menos en mi caso particular, la aspiración de la democracia que yo conozco, máxime por haber actuado en partidos políticos, con la democracia que sueño o que quisiera. Esa la he encontrado recién en nuestro movimiento cooperativo; y tampoco es la democracia total. ¿Y por qué lo digo? Porque en los partidos políticos la democracia es verticalista. Creo que en los últimos tiempos se ha podido ver bastante bien; nadie se anima, generalmente, a dar opiniones que van a ser contrarias a lo que se supone, están en puestos más elevados y que de alguna manera tienen mayor poder de decisión.

En cambio en el movimiento cooperativo, en nuestro Banco, hemos logrado un activa participación en las reuniones del Consejo, que en nuestro caso son de 28 consejeros, donde si bien todavía falta algo, porque hay limitaciones de algunos de los consejeros, pero son limitaciones propias, naturales, individuales. Se ha logrado que se den opiniones amplias, totales, ya sea en cuanto al manejo general que pueda realizarse

por la Mesa, por consejeros o por los propios funcionarios. Yo creo que ahí realmente ha funcionado la democracia en nuestro movimiento cooperativo. Porque los consejeros no tienen ningún temor de preguntarle a un funcionario por qué tal o cuál hecho ocurrido. Con toda tranquilidad, con normalidad, como un hecho normal y lógico, se consulta, y eso no se ve comúnmente; y eso, evidentemente, ayuda y demuestra la eficiencia en el movimiento cooperativo.

Y voy a dar un ejemplo que demuestra lo que es trabajar en democracia y lo que hace a la eficiencia. Nuestro movimiento cooperativo financiero, desde el punto de vista de llamarse Banco, es nuevo, no tiene muchos años y ha pasado por situaciones muy difíciles y graves, debido a normas que se establecen y que a veces no son las que benefician a los movimientos cooperativos pero que hay que acatar. Pero si vemos que desde el año 1983 a 1988 cerraron en el país 160 entidades financieras, entre bancos, algunas cajas de crédito y algunas financieras, y nosotros, que no teníamos ninguna experiencia desde el punto de vista financiero, sino una experiencia limitada desde el punto de vista de caja de crédito, hemos logrado sobrevivir a ese embate, donde 160 bancos desaparecen en el país; significa que ha servido, porque ha permitido que al trabajar con democracia, sumando a ello el espíritu cooperativo, porque no sé si es fundamentalmente por la democracia, pero sí porque está dentro del espíritu de solidaridad, estos bancos se han manejado correctamente y yo diría con una expresión fundamental: honestamente; dada su honestidad, han podido hasta ahora continuar.

Por eso la democracia, que yo la voy a extender a lo más amplio, lo que la democracia necesita, sería la democracia participativa, la democracia del pueblo, la democracia de nuestros dirigentes, políticos hablando con absoluta claridad, diciéndole al pueblo realmente cuál es su programa y qué es lo que van a realizar. O sea no un doble mensaje, en donde se le dice la mitad de las cosas al pueblo, porque hay necesidad de llegar ganador a una elección; y después se hace lo que tienen planificado individualmente o grandes grupos, que es el caso actual nuestro, donde monopolios han privatizado al Estado argentino. Nos preocupamos; y a mí me aflige a veces cuando digo y pienso que una empresa nacional, que debe ser defensa del patrimonio del Estado y se va a privatizar, y me pregunto por qué me voy a preocupar si me han privatizado todo el Estado; se lo han entregado a Bunge & Born para que lo maneje. Indudablemente no se ha obrado con absoluta democracia, porque no creo que el pueblo haya votado eso; el pueblo votó una esperanza, votó una fe, votó un mercado interno desarrollado, votó mejores perspectivas de vida para toda la población y no para que se mueran de hambre 10 millones de argentinos y tal vez más, si esto continúa.

**Matkovich:** Yo entiendo que, en estos 10 años de experiencia, no se compadece el funcionamiento democrático con la estructura democrática. Y esto lo digo por algunas cosas que se han comentado aquí sobre la democracia a nivel nacional, a nivel país, trasladada a nuestras instituciones. Nosotros tenemos una estructura democrática donde están muy bien representados los socios: en la Asamblea, en el Consejo de Administración, cada filial tiene su representante. Pero después, en la práctica, ¿el funcionamiento es acorde con esa estructura democrática? Yo creo que no. El funcionamiento democrático tiene varias dificultades; tengo enumeradas algunas. Por ejemplo, la complejidad del sistema financiero, no es como era en la época de las cajas de crédito que se tomaba y colocaba dinero, sino que hoy pasa por una cantidad de operaciones que muchas veces los consejeros, y sin subestimar su idoneidad, no manejan, porque no tienen la práctica de todos estos bonos, de títulos y de estos festivales de títulos y que en la operatoria diaria participan parcialmente, porque haciendo una reunión mensual del Consejo de Ad-

ministración, no pueden decir el gran caudal de dinero que hoy se está dando a través de los títulos, a través de “call”, donde fundamentalmente, cuando son operaciones de bastante importancia, tendría que participar el consejero. Entonces yo creo que, en la práctica, la decisión no la toma el Consejo, sino un equipo de funcionarios que informa al Consejo después de los resultados.

Otro de los elementos que es un desprendimiento de lo anterior, es que nuestros dirigentes, que a su vez son comerciantes, industriales, profesionales, tienen que administrar su empresa, cosa que no es tan fácil de realizar en estos momentos; y eso hace que tengamos dificultades para que participe la gente. Nosotros tenemos una muy buena asistencia en el Consejo de Administración, en la Asamblea, pero necesitamos una mayor participación; hoy, por ejemplo, el Vicepresidente Primero y el Secretario no pudieron venir porque estaban en sus propias ocupaciones. Entonces creo que eso también está atentando contra la participación activa de los consejeros, a pesar de que hay consejeros que para cada reunión viajan 1.500 km. y vieron a participar de las reuniones de Consejo.

Otra cosa que se está produciendo, ahora que estamos entrando en una etapa de tecnificación y profesionalización en la información, es que, a veces, los consejeros no puedan conocer en profundidad, por la complejidad de la tecnología y de la propia información. Y ahí los funcionarios muchas veces cometemos el error de no saber traducir la información, considerando la práctica diaria de los consejeros, explicar con palabras sencillas informes de computación, administrativos, económicos, etc; porque no se pueden tomar decisiones si no se comprende lo que se está diciendo.

Yo creo que el funcionamiento democrático es un proceso de gestión que crea una cantidad de relaciones múltiples y complejas, que no siempre son armónicas.

Nosotros tenemos en nuestros Bancos una primera etapa, desde la fusión, que fue bastante conflictiva, y que se fue resolviendo, armonizado en reuniones. Estamos en un momento donde no hay aquellos problemas tan conflictivos. Y ello se debe a la labor educativa, de concientización, de privilegiar lo social y no el interés personal. Creo que aquí juega mucho el tema de la solidaridad, el tema de la calidad humana de nuestros dirigentes. Hay que profundizar más en estos temas, porque el funcionamiento democrático no se está dando en la práctica, no se compadece con la estructura democrática que expresan nuestros estatutos y reglamentos.

**Weber:** Los Bancos Cooperativos, institucionalmente, son un movimiento solidario, un movimiento que busca el bienestar del pueblo (deben buscarlo), un movimiento que no está preocupado solamente para ver si logra que los intereses sean un poco más bajo o más baratos, para ver si el asociado comerciante, industrial u hombre del campo logra un crédito en mejores condiciones, sino que la mayor preocupación es social, por lograr un mundo mejor.

El Banco Cooperativo realmente es una empresa, y la empresa la manejan los funcionarios, y si ellos tienen la confianza y la honestidad recíproca con el Consejo de Administración, este último es el que en sus reuniones va a decidir y luego transmitir los lineamientos y caminos a seguir. Indudablemente que la faz compleja, difícil y técnica la tienen que realizar los funcionarios, en ellos se confía. Yo coincido que a veces, los consejeros discutimos créditos de pequeños montos, estamos pensando si lo otorgamos o no; en tanto los funcionarios, en un día determinado pueden encontrarse con sumas siderales que tienen que colocar y no cuentan con el tiempo necesario para hacernos la

consulta. Pero en el momento que realizan las operaciones están gozando de la confianza del Consejo de Administración y por suerte responden a ella.

En nuestro Banco particularmente, reconocemos el problema de la participación, que es el mismo que está sufriendo todo el país. Porque también los argentinos nos hemos olvidado de participar, tenemos tristes experiencias, lo hemos visto en la última dictadura militar, donde participar era muy riesgoso, si se participaba en algo que tuviera sensibilidad social, se corría el riesgo de ser perseguido, o hasta de ser secuestrado. Entonces muchas personas dejaron de participar. En el movimiento cooperativo, una de las luchas que estamos llevando adelante, es hacer que las Comisiones de Asociados funcionen como tales, porque algunas de ellas no funcionan, otras están muy bien, otras filiales hasta carecen de Comisiones de Asociados. Desde el Consejo estamos haciendo vistas a las filiales para tratar nuevamente de reactivarlas y que esas Comisiones de Asociados participen plenamente.

En cuanto a la falta de capacitación de los consejeros, creo que nunca van a lograr manejar el movimiento bancario, porque es una tarea muy compleja, y me parece que tampoco es la función fundamental del consejero aprender a manejar los detalles del Banco, para eso debemos confiar en nuestros funcionarios que sí tienen que tener cada vez mayor capacitación.

**Matkovich:** En el tratamiento diario, los consejeros, los integrantes de las Comisiones de Asociados, son a su vez usuarios de los servicios del Banco. Y en este caso, pareciera incompatible la democracia con la eficiencia. Porque cuando el consejero realiza un plazo fijo, lo hace en base a una tasa de interés que le paga el Banco, entonces, si el Banco le paga más, se perjudica el Banco, y si le paga menos se perjudica el dirigente; a veces se producen estas contradicciones.

En la primera etapa del Banco había situaciones conflictivas; gente a la que se le otorgó créditos y no los pagó, hasta los propios consejeros lo hicieron. Jugaron mucho los localismos, filiales que se compraban un terreno, o un edificio, y lo compraban sin autorización del Consejo de Administración. Este tipo de cosas fueron desapareciendo, ahora lo estamos armonizando.

Coincido en que los funcionarios no deben manejar el Banco, lo debe manejar Consejo de Administración; lo que pasa es que los funcionarios deben informar al Consejo de Administración de manera comprensible, de tal forma que las políticas importantes del Banco las decida el Consejo de Administración y no los funcionarios, porque si no, caeríamos en las debilidades de los sistemas cooperativos dirigidos por técnicos y no por cooperativistas, tomando la cooperativa los mismos rasgos de la empresa lucrativa.

**Grimalt:** Tenemos que hacer hincapié en que la democracia funciona en nuestras cooperativas. Si nosotros tenemos en cuenta que cuando funcionábamos como cajas de crédito, hace de esto 10 años más o menos, y tuvimos forzosamente que convertimos en Banco por la ley de Martínez de Hoz, queríamos no dejar en el abandono a los consejeros de aquellas cajas de crédito, y propusimos ante el INAC- Instituto Nacional de Acción Cooperativa, hoy Secretaría de Acción Cooperativa- SAC, órgano oficial del cooperativismo argentino, que a los Bancos los administraran los Consejos de Administración elegidos por las bases, y que además, tuvieran las filiales su Consejo de Administración propio; queríamos que la democracia funcionara a pleno. Esto no fue posible porque desde allí se rechazó nuestra propuesta diciéndonos que no podía haber dos órganos conductores de las instituciones bancarias. Pero de todas maneras, han que-

dado las Comisiones de Asociados, que si bien en algunas filiales no funcionan, de todos maneras la gente de las filiales está participando.

## La participación de la mujer y el joven

**Ludi:** La gente que ha tenido la suerte de arrimarse antes a las Cajas y después a los Bancos Cooperativos, aprendió que el crédito pudo y puede administrarse democráticamente, honesta y equitativamente a través de los hombres de cada uno de los pueblos donde estamos enclavados. Esto habla de una democracia plural, total, limpia y con absoluta claridad. Para completar el cuadro de la democracia, tendríamos que buscar de darle participación mayor a la mujer y a la juventud, no ganada del todo por la idea de brindarse a este Movimiento. En cuanto a la mujer, quiero señalar que tal vez haya culpa por parte de los hombres y por parte de ellas mismas. Los hombres, a veces, no las buscan para integrar los Consejos de Administración o las Comisiones de Asociados; y otras, ellas mismas se autolimitan por el prurito aquel de que no se quiere estar donde hay muchos hombres reunidos.

En mi reciente estadía en Moscú aprecié una participación importante de la mujer en el cooperativismo. Esto habla de que hay países, o lugares del mundo donde la mujer tiene un alto grado de participación, cosa que nosotros tendríamos que copiar, y esto no tiene que ir en desmedro del hombre. Se dice hasta el cansancio, por parte de algunos conservadores, que la mujer y el hombre tienen reservada su función, y yo creo que hay actividades que tienen que desempeñarse conjuntamente.

Otro sector que falta que participe es la juventud, aunque hay que reconocerlo, hay algunas actividades donde la juventud participa. Yo he tenido oportunidad de ver cómo la juventud interviene donde, seguramente, hay algo que le interesa; me refiero a cuestiones políticas, que le traen claridad a su conciencia. Falta que la juventud participe en nuestros Consejos de Administración, en las Comisiones de Asociados; por supuesto que tendrán que madurar en su edad para que maduren sus ideas, para llegar a hacer una actividad realmente fructífera, plena de apoyatura a la gente grande. Pero quiero significar que estos dos sectores, la mujer y la juventud, tienen que tener mayor participación, no limitarlos nosotros ni que se autolimiten.



*Herminio Ludi, Presidente del Banco Institucional Coop. Ltda.*

Hoy decíamos cómo funciona la democracia del Gobierno desde '83 a esta parte. Con muchas fallas; yo le llamo "la democracia fallida".

Fracasó en el intento económico, por lo menos al anterior gobierno, porque indudablemente incidieron las multinacionales, los poderes de adentro y de afuera. Al gobierno lo tironearon del saco y él se dejó arrastrar, se prestó y terminó cayendo en las garras de los buitres. El actual gobierno entra de rodillas; yo mencioné alguna vez están en la vidriera - me refiero a los poderosos- porque los grandes capitales ahora nos están gobernando. El pueblo argentino se encuentra con una democracia a tientos, con fracasos. Queremos la democracia participativa, queremos la democracia social. Tenemos

que preguntarnos, nosotros que queremos la liberación y la independencia argentina. ¿Cómo hacer para que la democracia social distributiva se ponga en funcionamiento? ¿Habrá que pensar en que los hombres tienen que encontrarse, en llegar al poder para

administrar las cosas tal como las vemos desde este ángulo? Seguramente que, llegando al poder, se encuentran los hombres con muchas dificultades, pero también es cierto que hay mucha gente que cambia de camiseta: eran estadistas y se tornan privatistas; eran de izquierda y se tornan liberales. Esto confunde a la gente y hay que cuidarse de ello, porque puede conspirar contra la propia estabilidad de los gobiernos constitucionales.

**Grimalt:** Yo creo que es muy importante lo que apuntaba Ludi. Debemos trabajar, como siempre lo hemos hecho, tratando de incorporar a las mujeres y jóvenes dentro de nuestras Comisiones de Asociados, para que luego puedan llegar a formar parte del Consejo de Administración.

Nosotros hemos hecho algunas experiencias a nivel local y hemos incorporado juventud y mujeres dentro de las Comisiones de Asociados. Pero yo diría que no hemos tenido éxito. Los jóvenes han llegado a las Comisiones de Asociados, con mucho ímpetu, con mucha fuerza, queriendo soluciones mañana, no dentro de un cierto plazo. La mujer, ansiosa también por arreglar un sinnúmero de problemas que se viven en la sociedad, y que creen que, estando dentro de una Comisión de Asociados, el Banco va a dar soluciones inmediatas. Y esto ha producido que, al no poder dar soluciones como ellos pretendían, se fueron alejando.

A su vez considero que por las circunstancias que está viviendo el país, las condiciones no están dadas. Va a llegar el momento en que la juventud se va a interesar, va a participar. Estamos por hacer una nueva experiencia en nuestra filial, y vamos a incorporar a algunos jóvenes este año, porque ellos tienen ansiedad de probar nuevamente, y luego veremos los resultados.

**Matkovich:** Nosotros estamos fallando; y es verdad lo que dice Grimalt, la gente se incorpora y se va.

Nuestros Bancos Cooperativos todavía no desarrollaron la actividad que motive a la mujer y al joven, es por eso que hay deserción. Si nosotros atendemos temas, aunque estén apesurados por resolverlos, si nosotros atendemos temas que a ellos les interesen, podemos retener a la mujer y al joven. Hay que tener en cuenta que hay mujeres y jóvenes empresarios que les interesa la gestión comercial.

**Revista:** Si son otros temas, la pregunta es: ¿No es buscar una forma de captación de jóvenes para temas no esenciales del Banco? ¿Y no estamos encaminando mal la búsqueda? ¿Qué tipo de jóvenes debemos incorporar? ¿El joven empresario que se interese por la problemática del Banco, u otros jóvenes para hacer una tarea de carácter secundario en el Banco?

**Ludi:** Decía anteriormente que hay que tratar de que la mujer y el joven participen. Sin jóvenes participando en el presente no tenemos hombres en el futuro. De manera que la búsqueda de estos dos sectores debe ser insoslayable para nosotros, tenemos que hacerlo a diario. ¿Cuál es el tema, cuál es el espacio para que participen, para que discutan, para que hagan? El Movimiento Cooperativo se ha ingeniado siempre para hacer actividades que interesen a todo el espectro argentino, a los mayores y a los menores. Habrá que ingeniárselas para que se motive a esa gente, para que participen. Porque hay que hacer los recambios, hay que hacer relevos. Cada uno de nosotros lleva muchos años en esta actividad y no somos eternos; este Movimiento sí tiene que ser eterno, lleva más 100 años y tiene que perdurar para la defensa de los derechos que le asisten a nuestra sociedad.

**Weber:** Este es uno de los problemas más graves que tenemos en cuanto a lo institucional: el recambio. Creo que nuestro movimiento ha vivido en continua defensa de la subsistencia, tratando por todos los medios de vencer a cuantos obstáculos se le presentaron para llegar a una consolidación.

Nunca hubo el tiempo suficiente. Además de lo que decíamos, la falta de participación en todos los órdenes: en los gremios, en los sindicatos, en el orden nacional, desde todo punto de vista, la falta de participación de los argentinos en los verdaderos problemas de nuestro país, todo ello contribuyó a que esos recambios tan necesarios no los vislumbráramos, no pudiéramos dedicarnos efectivamente a ellos.

En esta etapa tal vez tengamos un poco de tiempo, para lograr ingeniarnos y ver qué es lo que realmente les interesa. No es sencillo, la mujer no puede participar porque generalmente trabaja y a la vez tiene que ser ama de casa, tiene familia que atender, los hijos, y después todavía concurrir a reuniones o participar dentro de los movimientos sociales, todo ello no le resulta nada fácil. Esta realidad de la mujer ¿es objetiva e inmodificable? Yo creo que nuestra sociedad no le da mucha oportunidad a la mujer. El sistema no está hecho precisamente para que la mujer está liberada y pueda participar activa y libremente. Cuando se enferma alguno de los chicos, no es el marido el que se queda en casa y la mujer va a su trabajo, es la mujer la que se queda, el hombre sigue su vida normalmente. Desde ese punto de vista práctico hay una dificultad.

En cuanto a la juventud, creo que le falta la participación. Porque la gran cantidad de estudiantes que hemos tenido en nuestro país, han estado como ubicados en un depósito o en una playa de estacionamiento para jóvenes. Los padres tienen aspiraciones para ellos, quieren que sean profesionales; hay otros padres que quieren ubicarlos para algún trabajo técnico que podrían desarrollar pero ese lugar es prácticamente imposible encontrarlo; es así que no saben qué hacer con ellos. Y bueno, dicen, vamos a mandarlo a estudiar. Entonces no parece que tenemos a la juventud ahí, amontonada en las facultades como playa de estacionamiento, para que, mientras tanto, se queden tranquilos, dado que su propia naturaleza de jóvenes les da un ímpetu mucho mayor que a nosotros.

Yo no tengo todavía las soluciones para revertir esto. Sí sé que nuestros movimientos no tienen perspectiva de futuro si no hacemos el recambio. Es muy grave, y así como grave que es, ahora que tenemos nuestras casas, podríamos decir, en orden, creo que es uno de los temas fundamentales a debatir y a tomar.

¿Quién nos va a seguir? ¿Quién va a continuar el movimiento? Nos miramos en nuestras reuniones y somos todas personas grandes, muchas tal vez tendríamos que haber dado, hace tiempo, nuestro lugar para que otros continuaran.

## **La participación y el sistema imperante**

**Ludi:** Yo quiero emitir una opinión con respecto a lo que decía Grimalt, en cuanto a que tal vez, no estaban dadas las condiciones. No podemos seguir postergando las oportunidades. Quiero comparar esto con lo que algunos, por el '83 y en otras épocas, decían de la democracia: "el pueblo argentino no está maduro para votar, el pueblo argentino no está en condiciones de votar". Esto asusta, porque pareciera que había que seguir con los regímenes dictatoriales, dispuestos por golpes de Estado o en forma personal, porque nosotros, los ciudadanos no estamos en condiciones aptas para elegir a nuestros gobernantes. Creo que hoy a nosotros nos ocurre algo similar, pareciera que los jóvenes y las mujeres no estuviesen preparados para ejercer ciertas actividades, y si esto fuera así -que no lo es- tendría mucha

culpa, no hay dudas, la difícil situación económica que atravesamos, por que la mujer está desesperada en su casa haciendo de economista, cuidando sus escasos recursos, por que el chico está trabajando a una edad demasiado prematura, pues necesita llevar dinero a su hogar. Pero tenemos que largarnos al agua: ellos deben participar, deben comenzar a hacerlo, porque de lo contrario van a transcurrir los días, los años y vamos a seguir en la misma. Así que el ahora es hoy, no podemos esperar, porque los tiempos avanzan y la gente va envejeciendo y como dijimos antes, necesitamos el relevo.

Weber: ¿Y para qué queremos a los jóvenes y a las mujeres? Frente a los lineamientos de un sistema que lleva a que haya penetrado muy hondo en la sociedad argentina el egoísmo, el individualismo, nosotros tenemos que contrarrestarlo, fundamentalmente a través de los jóvenes, con la educación, haciendo la práctica viva de la solidaridad, la ayuda mutua, que los jóvenes vayan comprendiendo la importancia que esto tiene.

En cuando a funcionarios y dirigentes, en la primera etapa de la fusión, hubo muchos problemas porque no teníamos los roles claros, ni los funcionarios ni los dirigentes. Entonces se mezclaba el funcionamiento armónico de lo que tiene que ser una empresa con el funcionamiento armónico que debe realizar el consejero. Y ocurría que el funcionario no tenía claro cuál era la autoridad que tenía el consejero y el consejero creía, dado su carácter de consejero responsable de la filial y consejero del Banco, que tenía autoridad sobre el funcionario. Esto nos acarrió problemas que lamentablemente nos llevaron a tener que prescindir de muchos de nuestros gerentes y consejeros por la gravedad de algunos casos. Pero lo hemos podido dejar perfectamente aclarado: el funcionario tiene su organización, todas las normas a las que debe responder en la parte empresarial.

Nuestros consejeros han aprendido que tienen la total autoridad en el Banco, pero en la reunión del Consejo de Administración, si alguna norma no les gusta ahí se debatirá, y se cambiará de acuerdo a su proyecto; ahora, si la mayoría opina en forma distinta, será contraria a su opinión. El funcionamiento está en el Banco con absoluta tranquilidad porque sabe que cuando el consejero dice: “A tal socio hay que darle tal crédito, tiene normas claras desde Casa Central y dice: Sí, es cierto, usted tiene toda la razón, pero como eso pasa las normas a las que estoy autorizado, debo pedir autorización a Casa Central”. Y hemos logrado, en esas condiciones, que se trabaje con normalidad. Tenemos para las Comisiones de Asociados un estatuto donde cada Comisión sabe cuáles son sus poderes, sus facultades, qué es lo que puede hacer, tenemos los montos de créditos asignados que se pueden dar, los montos de créditos que pueden dar las Comisiones de Asociados. Esto ha servido para que se trabaje en armonía, donde el funcionario no se ve de ninguna manera presionado en cuanto a su movimiento administrativo de la filial, ni tampoco de Casa Central; porque en Casa Central, si hay que hablar con un funcionamiento, lo hacemos en nuestras reuniones de Mesa on en las reuniones de Consejo.

## **Perfil del funcionamiento de un Banco Cooperativo**

**Matkovich:** Quiero hacer una pregunta a los Consejeros, que es una duda muy grande. Creo que se está planteando qué perfil debe tener el funcionario de un Banco Cooperativo. ¿Tiene que ser un hombre imbuido de los principios cooperativos, ser cooperativista, ser solidario, o tenemos que buscar profesionales del mercado?

Dada la complejidad que hoy esta tomando el sistema financiero, creo que muchos consejeros se preguntan esto. Salimos al mercado y tomamos a un profesional, y él nos va a resolver el problema del Banco.

**Grimalt:** Creo que los funcionarios deben tener el perfil que nosotros queremos dentro del cooperativismo. Es decir, hablamos de más de 100 años de cooperativismo, hablamos de cajas de crédito donde en realidad aprendimos lo que es la cooperación y yo creo que a nosotros nos interesa que todos, el ordenanza del Banco y el funcionario, sean cooperativistas. Es decir que tiene que tener los rasgos apuntando a la parte institucional del Movimiento; pero ese hombre debe ser eficiente en la operatoria. Porque a nosotros nos interesa la eficiencia en la operatoria y que nuestros funcionarios nos traigan los problemas a la Mesa para poder tomar las resoluciones.

La cosa es difícil, hoy que los títulos públicos, que la operatoria con la parte crediticia ha cambiado a otro nivel, porque atendemos a otras empresas de mayor envergadura.

Pero en la medida que los funcionarios traen bien desnudo a la Mesa el problema, los consejeros pueden dar su opinión si los funcionarios lograron la claridad suficiente como para que nosotros podamos decir sí o no a algo.

Para eso creo que dentro del Movimiento nosotros hemos avanzado. ¿Y cómo hemos avanzado?: Con la educación. El Movimiento Cooperativo se ha preocupado por educar a sus funcionarios, también se ha preocupado para educar a los consejeros. Allí está el gran papel que juega IDELCOOP.

**Matkovich:** Pero volviendo un poco al principio, me parece importante destacar lo siguiente: el proceso democrático de gestión crea un sin número de relaciones múltiples y complejas. No siempre son armónicas.

No es fácil lograr la unidad de criterios; un factor favorable para lograr esta unidad de criterios es el espíritu solidario y fraternal de los dirigentes, que vuelcan su esfuerzo no por un interés personal sino social.

Partiendo de la base de que “los socios son los dueños de la cooperativa” (en nuestro caso el Banco), nos encontramos con situaciones difíciles de resolver, como son los intereses encontrados de los socios con el Banco.

Estos problemas eran más acentuados en la primera etapa del Banco. Con el correr del tiempo se fueron limando asperezas, en razón del conocimiento personal entre los integrantes de los distintos cuerpos orgánicos. En una primera etapa hubo que centralizar la toma de decisiones, lo cual no fue aceptado con beneplácito, sobre todo por aquellos dirigentes que ejercían la dirección de las Cajas de Crédito que no eran merecedores a quitarles el poder de decisiones; pero no se pueden establecer normas parciales, es decir tratamientos distintos con las filiales.

Hay elementos que atentan contra la participación, no obstante que la asistencia a nuestras reuniones de Consejo de Administración, computadas por filiales, supera el 95% y en cantidad de consejeros en un 85%. En las Asambleas la participación ronda el 70% de los delegados. Uno de esos elementos es la complejidad del sistema financiero, que no es solo tomar dinero y prestarlo a los socios, hay una cantidad de inversiones que, sin subestimación de ninguna clase, nuestros dirigentes no practican, como las inversiones en títulos públicos o préstamos a otros bancos y que se realizan en el momento, a cada instante, sin el tiempo suficiente para analizarlo en los distintos cuerpos orgánicos.

Los que sí se trata con profundidad y seriedad en esta última etapa, es el otorgamiento de créditos a nuestros asociados, pero lamentablemente, en porcentaje no son muy significativos en relación a los montos de los depósitos.

**Ludi:** En relación al rol del Consejero y el rol del Funcionario, quisiera incorporar otro elemento muy importante; me refiero al personal, de cualquiera de las jerarquías que ellos tengan. Por supuesto que no es fácil encontrar, tanto para funcionarios como para empleados, un hombre que venga consustanciado con nuestros principios, un hombre que sea realmente cooperativista. Pero las experiencias nos enseñan que por viejo que el hombre sea, siempre aprende algo nuevo. De manera que los hombres que puedan provenir de otros sectores, tienen que escuchar nuestros planteos, declaraciones y principios, tanto funcionarios como empleados auxiliares, para imbuirse de lo que pensamos y de los que hemos hecho con las cajas de crédito y con nuestros bancos, para que ellos se consustancien con lo que sentimos, con lo que pensamos y elaboren un trabajo fructífero. En el Banco Institucional Coop. Ltda., en cada oportunidad de requerir los servicios o de tomar funcionarios o empleados, se hace como una especie de jornada de inducción al personal. Esta misma mañana tuve que cerrar una jornada de esta naturaleza, donde 9 personas, que van a ser empleados, gerentes de filiales de nuestra institución, escucharon nuestra prédica, nuestro pensamiento y qué es lo que pudo hacerse y qué es lo que se puede hacer hoy con el cooperativismo.

Mediante estas charlas se logra que el hombre comience a pensar en forma solidaria. Podemos contar, Pablo estaba presente, que 3 gerentes que no provenían precisamente del riñón cooperativo, pero que escucharon nuestro pensamiento, nuestra labor, nuestra forma de pensar y actuar, estuvieron felices, lo demostraron, nos lo dijeron. Nos contaban de la diferencia del trato del que ellos habían sido objeto en las instituciones a las que habían servido antes, eran Bancos S.A., y ponían los brazos en el cielo, porque se daban cuenta que estaban personas que tratan a la gente como tal, que hay solidaridad, que hay hermandad.

Yo quisiera terminar esta parte diciendo que la gente que quedó en el camino no fueron solamente funcionarios; también hubo consejeros, precisamente por malas prácticas en labor desarrollada, por usufructuar en forma desmedida de los servicios del Banco, por apoderarse de dinero dado en forma personal. A mí me ha tocado ser un poco el verdugo; lo he sido con dolor pero con firmeza, porque sabía que estaba saneando la conducción de la institución. Nadie tiene que venir a estos órganos, sea el Consejo, la Mesa o cualquiera de los órganos de conducción, o al propio funcionario o empleado, con el ánimo de llevar agua a su molino, hablando económicamente.

Decíamos hoy que la democracia en el gobierno está con algunas fallas y que la nuestra tiene que triunfar. Y va a triunfar precisamente con buenos ejemplos y con actos honestos, sin pretender que estar en el gobierno o estar en la institución sea para beneficio personal.

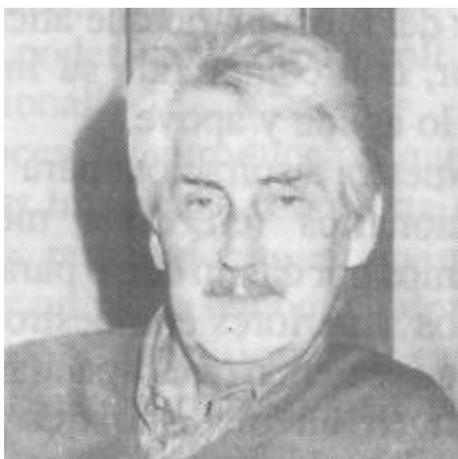
**Weber:** Si el funcionario debe ser un técnico absoluto o si se debe dedicar a la parte institucional, yo creo que la primera aspiración para mí, sería que sea un buen técnico, que sea eficiente, que sepa manejarse en el mercado, el cual es muy competitivo, para que la empresa no fracase, porque si fracasa, no sirve más a este movimiento cooperativo.

Si ese hombre no forma parte del movimiento cooperativo, hay que darle todos los elementos para que entienda lo que es este movimiento, para que tenga sensibilidad social, para que ayude a las Comisiones de Asociados a funcionar mejor, pero no es su tarea primordial. Esa tarea primordial, que no fue muy esclarecida y que no fue tampoco

muy tomada, debe salir de la Secretaría de Educación Cooperativa, la cual cada Banco debe tener y que es la que debe lograr que haya un Secretario de Educación Cooperativa en cada una de las filiales; son las que deben realizar la labor institucional y para ello, claro está, necesitan la colaboración del funcionario que atienda esta labor, que comprenda su importancia, lo ayude y apoye.

Nuestra aspiración para con los funcionarios (en estos momentos estamos por dar un curso para funcionarios superiores en nuestro Banco) es que se tienen que capacitar porque están en un mercado que es muy difícil, que tiene normas y reglas que cambian de un día para otro. Y ellos, como buenos “empresarios”, tienen que estar a la altura de las necesidades de la institución.

**Grimalt:** Lo que usted dice es casi lo ideal. Pero yo digo que entre un funcionario que maneja la parte institucional al 100% y la parte técnica al 50%, y otro funcionario que maneja la parte institucional al 50% y la parte técnica al 100%, me quedo con el primer funcionario. En mi carácter de cooperativista, me quedo con los que manejan muy bien lo institucional o no tan bien la parte técnica.



*Pablo Weber, Secretario de Educación Cooperativa del Banco Institucional Coop. Ltda.*

**Weber:** Está bien, pero usted se me va a los extremos, primero me habla de un 50%, que yo se lo acepto pero que no coincido; yo prefiero lo técnico primero que lo institucional. En lo institucional estamos los consejeros, estamos las Comisiones de Asociados, estamos los cooperativistas, que somos los que lo debemos llevar adelante. No hay que olvidarse que el Movimiento Cooperativo es un movimiento empresario social; lo social lo hacemos todos los demás, pero lo empresario, con la tecnificación actual, con la computación, con los títulos, etc., no lo podemos manejar los consejeros, y por eso necesitamos funcionarios de absoluta confianza, y cuando tenemos dudas, ese funcionario se tiene que ir de inmediato, cualquiera sea el costo. Porque no podemos trabajar, en una empresa que maneja dinero, que es muy riesgoso, que es el dinero ajeno,

que pertenece a nuestros asociados, que debemos responder moralmente por ello, con algún funcionario que no nos merezca la absoluta fe. Nosotros aceptamos en nuestro Banco los errores, y los hay que son de buena fe, cualquier funcionario se puede equivocar y nos ha costado muchas veces pérdida. Pero lo que no vamos a aceptar, ni de un empleado ni de un funcionario, son las dudas en cuanto a su honestidad y buena fe en el manejo de la institución.

Están bastante afinadas nuestras instituciones para lo que es el movimiento bancario; nos habían hecho creer que para bancario había que venir de ascendencia bancaria, que había que tener 50 años de experiencia, y nosotros, en el movimiento cooperativo, hemos podido demostrar, a través de grandes luchas y grandes esfuerzos, que también el dueño es capaz de administrar su propia empresa.

Nuestras empresas nacionales del Estado, tienen tremendas falencias, porque los administradores de esas empresas han sido precisamente colocadas por los grupos que quieren que las empresas funcionen mal, para después hacerse cargo de ellas. Y nosotros, en nuestros Bancos Cooperativos, sin tener mayores conocimientos, pero con

honestidad, los hemos podido administrar dentro de las reglas de juego que, todos coincidimos, han sido muy difíciles.

Yo insisto, estamos en una etapa en que necesitamos funcionarios realmente capacitados, idóneos, ágiles, que puedan actuar en un mercado competitivo y con conocimiento. Pero tienen que saber lo que es el Movimiento Cooperativo por su sensibilidad social, porque si no, sería un movimiento empresario absolutamente frío. Pero nosotros, los consejeros, nos vamos a preocupar por ello, y desde la Secretaría de Educación hay que desplegar una gran labor para que lo institucional vaya por los propios carriles.

### **Perfil del Consejero de un Banco Cooperativo**

**Matkovich:** Yo creo que es más difícil hacer penetrar las ideas institucionales de solidaridad, en este país, con este sistema, que hacer un buen técnico. Creo que hay que lograr una amalgama de lo institucional y de lo operativo. Porque a mí me surge ahora una pregunta: ¿Qué perfil deben tener los consejeros? ¿Los consejeros de un Banco deben ser los empresarios luminosos que hubo en el país, o tiene que ser un perfil de esos que están sufriendo las consecuencias, las de los sectores medios de la población, y que hoy, en la perspectiva, yo lo veo como tremendamente peligroso frente a un plan monopolístico, con apoyatura que tiene del poder económico y político internacional?

Entonces, la introducción que al comenzar hizo Ludi sobre esta democracia restringida que tuvimos para fijar un plan económico donde se apunta a estratificar las capas sociales de nuestro país, donde va a ser una Argentina de varios pisos, y donde la gran mayoría va a estar en los pisos de abajo con una minoría que va a estar en el piso de arriba, ese piso de arriba pretenderá restringir aún más la democracia, hasta usar las herramientas que tienen, lamentablemente, los sistemas dictatoriales, para poder imponer una política que va contra las masas populares. Nuestra perspectiva también tenemos que mediarla ahí.

Yo estoy de acuerdo en el tema de los técnicos; nosotros necesitamos tener muy buenos técnicos, pero deben estar imbuidos de la solidaridad y sobre todo, en la honestidad. Porque hoy, con un sistema financiero distorsionado, también se distorsionó la mente de los funcionarios de los Bancos en general; y también, en algunos Bancos Cooperativos, se ha distorsionado la mente de aquellos que piensan en un Banco como un fin en sí mismo, olvidándose de la masa de asociados. Como también sucedió en otras ramas cooperativas.

Uno, a veces, escucha determinadas opiniones sobre el sistema cooperativo, sobre el sistema económico del país, y están más a favor de los monopolios que del sistema cooperativo. Y es precisamente la antítesis el cooperativismo del monopolio, por lo tanto ser cooperativista es ser antimonopolista.

**Ludi:** Estoy totalmente de acuerdo con lo que acaba de decir Matkovich. Yo recordaba que esta mañana participé de una jornada de inducción al personal en el Banco Institucional C.L. y decía cosas similares; añadía que podían venir hombres de muchas tendencias políticas casi de la totalidad del país, pero hay algunas que le han hecho y le siguen haciendo daño a la economía y a la conciencia argentina. Desgraciadamente esos sectores, que son los mal llamados liberales, porque al fin y al cabo manejan ellos la política y la manejan para su provecho, han podido penetrar de una forma asombrosa. Llama poderosamente la atención ver que gente de muy modestos recursos, a veces obreros, chacareros que cuentan con 200/300 hectáreas, están pensando en un liberalismo a ultranza, en la privatización, en esto que, sabemos, ha llevado a la bancarrota al pueblo argentino en general. Ellos poseen en sus

manos las herramientas para penetrar, tienen dinero y con el dinero compran no solamente espacios para pregonar sus principios y sus ideas, sino que compran también al periodismo amarillo y venal que está al servicio de esas causas desgraciadas.

Entonces se hace bastante cuesta arriba para los hombres que militamos en estos movimientos poder abrir brechas, poder seguir adelante y concretar la vieja y siempre renovada aspiración de una liberación total de esta parte del continente.

No es fácil, decía Matkovich, introducir a los funcionarios en la idea de la cooperación, la idea de la solidaridad; y es precisamente por eso, porque hay una propaganda hacia el individualismo, a que cada uno se defiende como pueda: ¿Y por qué es? Porque los grandes no necesitan andador, ellos andan solos, individualmente; en cambio las clases pequeñas, las que carecen de recursos, son las que tienen que aglutinarse, las que tienen que cooperativizarse para su defensa.

Pero de todas maneras, vemos que hombres que no militaron en nuestro movimiento, que no estuvieron en nuestros Bancos, que provienen de otras instituciones financieras o de otro tipo de empresas, acogen con beneplácito nuestra forma de pensar y de obrar; serán los casos menores, pero lo hay; gente que quiere reivindicarse, personas que realmente quieren salir a la sociedad, a servir a su prójimo no a servirse del prójimo, y de la sociedad, y hacer que esta gran fortuna que por naturaleza tiene la Argentina, sea distribuida con equidad, con honradez, al servicio de todos los sectores, para que no sean unos pocos los que estén usufructuando de la fortuna y el esfuerzo de los argentinos.

**Weber:** En una conferencia que se realizó en nuestra institución, alguien planteó que los argentinos éramos incapaces de manejar las empresas ¿Cómo haríamos para manejarlas? Entonces expresé, como ejemplo, que no había que ir muy lejos, que por qué no miraba el cartel que decía Banco Institucional Cooperativo Ltda. , que no es un Banco grande, tiene 400 empleados, 25 filiales, y que no tienen ninguna luminaria para dirigirlo. Di ejemplos: nuestro Presidente era un camionero; después siguen repostero, agricultor, panadero, viajante...No hay ninguna luminaria dentro del Consejo de Administración. Si, hay gente que tiene sentido común, que tiene total honestidad, que tiene sensibilidad social y deseos de hacer un mundo mejor, y en ese desafío estamos. Claro, Yacimientos Carboníferos Fiscales, cómo se va a manejar bien, si ha estado vendiendo durante 4 años una empresa a la tercera parte; a 30 dólares la tonelada de los que se paga 100 dólares y con ofrecimiento rechazado por el interventor de 76 dólares la tonelada. Perdíamos 200 millones de australes mensuales, denuncia hecha ante el Fiscal Molinas. Las empresas nacionales no funcionan porque se ha puesto un interventor, un dictador arriba; porque nuestro país no viene en democracia desde el año '30 y estamos en el año '89, con breves interregnos constitucionales. Entonces nuestro país no tiene una escuela democrática. Y claro, con tantas aberraciones, con tantas dictaduras que sirvieron no para la defensa del pueblo, sino que siempre fue en nombre de la defensa del pueblo, como la proclama del 26 de marzo de 1976: pasar de un país de especulación a un país de la producción, de defender a las clases sociales que son avasalladas, para que no haya más pobres en la Argentina. Todo ese cuento para un dictadura que hizo desaparecer a 30.000 argentinos que tenían sensibilidad y que luchaban para tener un país distinto; empezó y terminó esa dictadura entregando toda nuestra riqueza a los grandes grupos nacionales y multinacionales.

Estamos viviendo en nuestro sistema capitalista que es un sistema de concentración económica, adonde el hombre pierde toda sensibilidad y hasta todos los valores. Acá lo único que importa es cuántas cosas puede comprar, no importa si las puede usar, si ten-

go tiempo para ello, tengo que comprar para la señora, para el hijo, para la hija, para la nuera, para el yerno... El asunto es amontonar muchas cosas que después, ni siquiera las gozamos ni las vivimos. Nos han metido en una forma de vida que, siempre digo, y alguien lo dijo mucho antes que yo, arrastra al lodo y sangre, y va sumergiendo a la mayor cantidad de la gente. No es el individuo el que tiene la culpa, porque es el sistema que no lo deja ser bueno. Yo he estado en empresas grandes, donde no podíamos ser buenos y explotábamos a nuestros trabajadores, ¿y por qué los explotábamos?

Porque si no, la competencia nos fundía. Era una lucha despiadada para ver quién sobrevivía; entonces, la única manera de lograr mayor plusvalía, era haciendo trabajar a la gente mayor cantidad de horas, no pagándole las horas extras, diciéndole que si no, la empresa cerraba, que no teníamos posibilidades. Pero cuando ganábamos, porque también tuvimos épocas de bonanza, nunca nos acordábamos de repartir.

Una anécdota que quiero comentarles: Alguien, muy allegado a mí, tuvo que despedir a 200 obreros de la construcción. Y entonces yo le decía a uno de los socios (son cuatro socios):- Pero dejaron 200 obreros en la calle... - Y mirá, me responde, vos sabés cómo nos duele a nosotros, porque nuestra empresa era una empresa chica de 200 personas, y éramos una familia...

-Pero, le digo, “ustedes compraron más de 5 ó 6 mil hectáreas de campo, pero no las pusieron a nombre de esos 200. Los campos no fueron puestos a nombre de la gran familia, sino a nombre de los 4 socios”. Entonces me dice:

- Pero nosotros, cuánto tiempo les dimos de comer a esa gente.

- Pero esperá, yo los conocía a ustedes, cuando trabajan particularmente, haciendo lo que podían; y de pronto, tuvieron una empresita donde trabajaban 10, luego 20, y después bastante más. Y vos fijate que los 200 que trabajaron con ustedes y que ahora están despedidos, no tienen para vivir un día más, porque no tienen reservas. Entonces, no sé si vos les has dado de comer a ellos durante todo ese tiempo o ellos te crearon la gran riqueza que ustedes tienen ahora. Yo diría que fue al revés, que trabajaron todos juntos y ustedes se quedaron, en la distribución, con toda la riqueza y ellos, simplemente trabajaron todo el día, toda su vida... No fue evidentemente muy equitativo.

Esa sociedad es la que el movimiento cooperativo tiene que ayudar a cambiar, tenemos que hacer una sociedad más justa, una sociedad donde todos podamos vivir, donde cada uno pueda gozar de las posibilidades técnicas y científicas que este mundo ofrece.

**Grimalt:** Decía Ludi que la propaganda que se realiza en nuestro país, apunta a lo individual, a que el individuo se debe defender por sí mismo, solo. ¿Y ello por qué? Porque el agrupamiento hace la fuerza. Donde tenemos un manejo monopólico no se va a querer nunca que podamos nosotros hacer más cooperativas, porque las cooperativas implican una serie de personas que se agrupan y el agrupamiento hace la fuerza. Por eso nosotros, desde que nos conocemos en esta lucha cooperativa, tenemos estos problemas para sobrevivir dentro de nuestro país.

El movimiento cooperativo financiero lleva un poco de ventaja con respecto a las demás cooperativas, hemos logrado agruparnos alrededor de una institución de segundo grado, también hemos creado un buen sistema de educación cooperativa, y eso nos ha ayudado a enfrentar la problemática.

**Ludi:** Quiero agradecerle a mi compañero Pablo Weber que recuerde mi actividad de camionero; fue un momento que lo recuerdo con orgullo y con emoción. Fue un momento en que por atender la cooperativa de crédito y por actuar en política, tuve que cerrar el pequeño negocio del que vivía. He hecho un montón de actividades desde niño, en el campo, y tengo que recordar con emoción que mi padre fue fundador, cuando joven, de una cooperativa cremera del Departamento de Paraná. Campaña, provincia de Entre Ríos, donde comencé a mamar esto del cooperativismo y de la solidaridad. Esto nos dice que a estas instituciones cooperativas las hizo gente del más humilde origen, tanto en lo económico como en lo social. Aquí no hay alcornias, aquí hay gente que quiere al país, que quiere a sus semejantes, que desempeñó las más variadas actividades, desde el campo, el comercio, el transporte, la legislatura, yo le he hecho, la literatura y tantas cosas que sirven para que la sociedad, al fin y al cabo, cambie radicalmente para su futuro mejor.

Juntos, los hombres que tenemos estos principios, podemos aportar grandes cosas para esta Argentina tan apretada, sumida en un marasmo del cual parece que no vamos a salir jamás; yo tengo esperanza de que salgamos en la medida en que nos unamos, en la medida que sepamos que hay fortunas inconmensurables que alcanzan para todos, pero tienen que estar en la producción y bien distribuidas, hay que hacer una reforma agraria a todo vapor, hay que poner el campo en la producción, no podemos tener una Pampa Húmeda con un promedio de 6 mil hectáreas cada uno de sus propietarios, donde hay algunos que poseen de un millón para arriba y para abajo. Hay que hacer una distribución equitativa, tenemos que tener en cuenta que la producción está en la tenencia de la tierra hasta 200 hectáreas, de ahí para arriba comienza el nivel de cultivo a descender notablemente y hacen que hoy, tengamos una producción de 60 millones de toneladas de cereales, 50 millones de cabezas de ganado, cuando podríamos redoblar estas cantidades si realmente el dinero estuviera en la producción y si estas tierras se distribuyeran equitativamente, justicieramente y no estuviéramos sirviendo a las multinacionales, los terratenientes, esta oligarquía vacuna que tanto nos ha hecho sufrir.

Y por fin tendremos el país que necesitamos. Por ahí algunos desfallecen en la lucha, por ahí algunos creen que el horizonte no se avisa, tal vez tengan razón, pero tenemos que seguir la lucha. Estamos los hombres y mujeres que pensamos en el país, que pensamos democráticamente, que pensamos en la independencia, que queremos romper con los lazos que nos atan y pelear de alguna manera por tener el poder del gobierno, que es el que nos va a permitir aplicar una política de liberación como los argentinos queremos.

## **Planificando el futuro**

**Revista:** ¿Qué plan tiene cada uno de los Bancos, si es que los tienen, para avanzar en el desarrollo de la eficiencia y la promoción de la democracia cooperativa?

**Ludi:** No obstante que no confiamos en el Plan BB, porque sabemos que responde a intereses extranacionales, teniendo en cuenta que hay un desencaje de dinero, o una cierta liberación de los indisponibles, y consecuentemente una rebaja de interés, en el Banco Institucional, Coop. Ltda., hemos implementado con urgencia muchas líneas de crédito como para salir a servir a nuestros asociados de la forma más eficiente posible y, desde luego, para que el Banco tenga la rentabilidad que se necesita para su subsistencia. Esto acompañado de una promoción amplia de todos los servicios que estos Bancos brindan a sus asociados: Tarjeta CABAL, PLANCOOP que, a pesar del sufrido, tenemos confianza de reflotarlo y volver a prestar los servicios que necesitan nuestros asociados; en fin, se me escapan los demás servicios, pero todos están siendo promovidos

de una forma amplia y con rapidez a efectos de que el Banco pueda seguir creciendo e insertándose en el medio.

Tenemos necesidad de trabajar en lo político, en lo institucional, no la política partidaria; pero tenemos que decir en este aspecto que si se nos brinda la oportunidad de orientar a la gente políticamente, para la decisión del destino del país, también lo tendremos que hacer, sin pretender inmiscuirnos en los partidos políticos, cada uno de nosotros participamos, unos en un partido, otros en otros, y tenemos los mayores deseos de contribuir, para ir enderezando este tortuoso camino por el que andamos, para un futuro más promisorio.



*Simón Malkovich, Gerente General del Banco Nordecoop Coop. Ltda.*

**Matkovich:** Nosotros estamos considerando atacar dos frentes: Uno es la capacitación, la incorporación de tecnología, necesitamos desarrollar esto profesionalmente, dentro de la nueva tónica, y los destinatarios serán nuestros funcionarios y los propios consejeros; y el otro es analizar, con la misma gente, las perspectivas.

Estamos haciendo la experiencia de la Asamblea Informativa, la pre Asamblea antes de la Asamblea General Ordinaria. Incluso antes de la elección de los delegados, se hace una rendición de cuenta al Banco; en este momento estamos haciendo la Asamblea en cada uno de los lugares, informando sobre la situación del Banco y marcando las preocupaciones que tenemos sobre las perspectivas frente al plan económico. Para los cooperativistas está muy claro cuál es la orientación que va a tener esta política económica, va ir en desmedro de los sectores que atienden los Bancos Cooperativos. Necesitamos que nuestros asociados, pequeños y medianos empresarios en su mayoría, se agrupen y debaten estos temas; tenemos muy buenos resultados.

Dentro del pluralismo político es muy importante los debates que se están realizando, que duran horas y horas y donde se llega a conclusiones, inclusive en la reunión de la Asamblea Informativa se pasa a constituir comisiones para seguir debatiendo el futuro de las economías regionales, del mediano y pequeño empresario, etc. Creo que esto va creando conciencia, dentro de los propios debates, en la gente del lugar y sin conferencias académicas que en realidad muchos resultados no dieron.

**Grimalt:** Aparte de esa labor, que es un poco el futuro de nuestro Banco, está en la mira de nuestros dirigentes el posible reagrupamiento de Bancos Cooperativos. Es decir que en la medida que las exigencias nos van llevando a defendernos cada vez más, nuestra idea es poder agruparnos, la Banca Cooperativa, para defendernos. Tratamos de hacer cada vez más reuniones con los Bancos amigos, para ver si podemos coincidir, incluso estamos haciendo operaciones conjuntas con algunos; de esa manera estamos creando una fortaleza de Bancos Cooperativos.

**Ludi:** Si tenemos en cuenta que el actual Presidente del BCRA elaboró un trabajo en el año 1986 para ADEBA, en el que habla de una total concentración de la Banca, donde además sostiene que no debe preocupar que haya demasiados bancos pequeños, que el problema - agrega- es que no hay bancos privados grandes, lo que nos hace sacar en conclusión que la aspiración es agrupar entidades para hacer el banco de 160 casas, co-

mo mínimo, pues sostiene que una entidad bancaria tiene que ser de esa magnitud, para que se considere grande. Si tenemos en cuenta el ataque que se infiere en ese trabajo a los Bancos oficiales, especialmente a los Bancos de Provincia, vemos cómo pretende que se distribuyan los depósitos en la banca argentina, llegando a la conclusión que señalaba recién Grimalt: pensar en estar juntos, en hacer operaciones mancomunadamente y quizá, en un futuro, pensar que tendremos que conversar más seriamente, no digo de elaborar un proyecto de fusión, aunque tampoco lo descarto, pero sí estar cerca uno del otro, como para defendernos de los ataques que nos puedan inferir aquellos que piensan que los grandes tienen derecho a subsistir y los chicos tienen que sucumbir, llámense Banco Cooperativos, Bancos S.A., pero fundamentalmente los Bancos Cooperativos, los que sabemos han sido las víctimas de siempre, como el resto de las empresas medianas y pequeñas, industrias, comercio; es decir que tenemos que bailar con la música que nos tocan. No quisiéramos nosotros entrar en una concentración despiadada, pero queremos subsistir para los tiempos que vendrán, somos esperanzados, creo que la democracia va a reinar en el país y tiene que reinar a pleno, e ir dándonos las soluciones correctas.

Para el futuro tenemos que prepararnos, estar sólidos, para hacer con estas instituciones la defensa del crédito solidario y por ende, la defensa de las economías regionales, la defensa del pequeño y mediano empresario. En nuestro Banco se están realizando algunas actividades para las PyMES, con algunas dificultades, pero hay un grupo de gente que está trabajando con ahínco en este sentido.

**Weber:** Yo voy a hablar un poco de lo doméstico, de lo que estamos haciendo en nuestra propia institución. Nosotros decimos que para ser cooperativista hay que tener sensibilidad social, sensibilidad humana; pero eso solo no basta, hay que capacitarse, y en nuestro Banco, de a poco, lo hemos ido realizando. Tanto es así que el Secretario de Educación Cooperativa tiene el informe cooperativo después de la Presidencia, antes de la Gerencia General. Y no es un informe hablando del cooperativismo, tenemos los debates diarios, tenemos un Consejo pluralista, que está integrado por hombres de distintos partidos políticos, y nuestros planteos son económico-sociales, la agresión que recibe el pueblo todos los días y la reacción que podemos hacer para que ese pueblo no sea agredido. Damos informes amplios, nos sirven para nuestro trabajo los elementos del CEFIM, el periódico ACCION, la Revista Realidad Económica, la Revista de IDELCOOP.

Tenemos la tranquilidad de que nunca, en todos los años que llevamos en esto, ni un solo Consejero pudo nunca desmentir un dicho de la Secretaría de Educación Cooperativa. Estamos haciendo la escuela entre nuestros socios y para eso hace falta un solo elemento: la verdad de los hechos.

Tenemos que continuar haciendo una democracia plena y participativa en nuestra institución. Estamos trabajando activamente en distintas filiales, para que nuestras Comisiones de Asociados sean eficientes y participativas. Creo que estamos en la más profunda búsqueda de un cambio social de nuestro país. Nosotros queremos que nuestra gente tenga felicidad, pero ello no es posible en un país de extrema pobreza como el nuestro, donde tenemos millones de argentinos en indigencia. La pobreza es muy dura, muy amarga, es la madre de un sinfín de enfermedades, es la madre de la prostitución, de la delincuencia, del rompimiento de la familia. Nosotros tenemos que cambiar esta sociedad, y para eso tenemos que empezar por nosotros mismos. En ese sentido, entiendo que nuestras entidades ofrecen un ámbito que permite el intercambio de opiniones con nuestros socios y donde también pueden recibir las informaciones que no llegan por los medios de comunicación que están en manos de los grandes grupos.

## **La toma de decisiones:**

### **Experiencias en el Banco Nordecoop Coop. Ltda.**

Matkovich: ¿Cómo se elaboran las resoluciones o decisiones? Tenemos un mecanismo similar al de las leyes oficiales (nacionales, provinciales y municipales): INICIATIVA- DISCUSIÓN- SANCIÓN- PUBLICACIÓN.

¿De dónde surge la iniciativa?: De la Comisión de Asociados; de la Mesa Directiva; del Comité de Presidencia; de la Estructura Administrativa.

Cuando surge de la Comisión de Asociados, el consejero eleva la propuesta al Consejo de Administración, u otros órganos de dirección, se discute, se aprueba, se aprueba con enmiendas o se rechaza.

La Comisión de Asociados que originó la iniciativa, al recibir la decisión, en el caso de rechazo o enmienda, vuelve a tratar el tema y resuelve reiterarlo o retirarlo. Lo mismo ocurre con los otros organismos de dirección.

Las Subcomisiones también generan iniciativa, ya sean las Comisiones Auxiliares del Consejo de Administración o de la Comisión de Asociados. Las resoluciones siempre deben ser tratadas en el órgano administrativo correspondiente.

Hay decisiones que, por su característica, deben ser resueltas “ad referéndum” y éstas tienen bastante complejidad.

Hay pautas establecidas para la toma de decisiones: ¿Qué resuelve el Consejo de Administración, qué la Mesa Directiva, qué el Comité de Presidencia, qué la Gerencia General, etc.?

En el tema créditos se establecen también escalas de decisiones: monto y otros elementos que hacen a la seguridad del crédito.

Hay créditos que los resuelve una Comisión de Asociados de Casa Central. ¿Por qué? Porque es necesario un análisis más especializado en el tema: estudios de balances, de poderes, contratos, etc. En todos los casos, Casa Central los trata con la opinión de la Comisión de Asociados y del Gerente de la filial. Si se rechaza o modifica la propuesta del crédito, la Comisión de Asociados tiene el derecho o una suerte de apelación. Se discute y se resuelve.

En el tema institucional hay autonomía con pautas generales decididas por el Consejo de Administración, como erogaciones y el enfoque institucional.

Hemos hecho una experiencia que fue, creo, muy importante, la ayuda a los carenciados. El Banco donó una partida y envió alimentos a las filiales para su distribución en comedores escolares, asilos de ancianos, hogares de huérfanos, etc. Cometimos un error: no dejar que la propias Comisiones y dirigentes de la localidad administrativa esta ayuda; no obstante que se generó un interesante despliegue de dirigentes visitando la escuelas, los asilos, etc., Haciéndose carne de la realidad de la crisis.

En una segunda etapa corregimos el error, votamos la partida de dinero y se administraron desde las propias filiales. La administración fue muy superior en cantidad y calidad con

la misma partida de dinero. Además, en ambas oportunidades, se hicieron experiencias que permitieron a nuestros dirigentes vincularse más a la comunidad, realizándose una importante cantidad de reuniones en nuestro Banco. Otra característica de esta ayuda fue la decisión de nuestro Consejo de no realizar ninguna publicidad por medios de difusión.



*Una imagen ya común en nuestro país:  
Las ollas populares.*