

Primera Convención de Comisiones de Asociados del Banco Copesur Coop. Ltda.

Tema: “El Banco que Queremos” (*)

Resumen de los Despachos de Comisiones Producidos

Los encuentros de Dirigentes, Asociados y Personal de Bancos Cooperativos constituyen reuniones de gran relevancia, pues es allí donde se debate la problemática que afecta a todo el movimiento, analizándose los diversos roles de sus integrantes y tratando de delinear la política y perfil que todo Banco Cooperativo debe mantener para no alejarse de su verdadera esencia.

La PRIMERA CONVENCION DE COMISIONES DE ASOCIADOS DEL BANCO COOPESUR COOPERATIVO LIMITADO, realizada en Resistencia Cooperativas de Turismo -Chapadmalal-, Mar del Plata, los 28, 29, 30 y 31 de marzo del corriente año, resultó auspiciosa en cuanto a la importancia de las ponencias elaboradas por las ocho comisiones que allí participaron.

En esta oportunidad, la temática fue estructurada de la siguiente forma:

- 1) Perfil del Banco Cooperativo.
- 2) Rol de la Comisión de Asociados, Dirigentes y Personal.

Transcribimos, sintéticamente, los aspectos más trascendentes de esta convención.

Tema 1: Perfil del Banco Cooperativo

Esta Comisión ha coincidido en que el Banco presenta, actualmente, las siguientes condiciones:

1) Se desenvuelve en un marco económico caracterizado por la concentración de la riqueza en pocas manos y el empobrecimiento de las mayorías, que privilegia la especulación y el individualismo por sobre el trabajo productivo y la asociación.

2) Como consecuencia de este marco, nos encontramos con un Banco Cooperativo con ínfima participación de la masa societaria.

3) Esta falta de participación genera un centralismo burocrático, que distorsiona el sentido original del funcionamiento de las Comisiones de Asociados.

4) Esta situación ha provocado una total falta de comunicación entre el Consejo de Administración y los Socios, este concepto implica desde la difusión de los principios cooperativos hasta la propia información de manejo del Banco.

(*) *Desarrollada durante los días 28, 29, 30 y 31 de marzo de 1991, en Residencias Cooperativas de Turismo, Chapadmalal, Mar del Plata.*

5) A todo lo anteriormente mencionado, se agrega la falta de educación cooperativa, tanto del Socio como del personal. Como consecuencia de ello, no se logra despertar el interés del asociado en la Entidad y la razón de su existencia, provocándole una ausencia total del sentido de pertenencia.

6) Se suma a esta problemática, el hecho de que el Banco no está realizando la tarea de integración cooperativo que implica soslayar uno de los principios básicos de la cooperación.

“EL BANCO QUE TENEMOS”

Existe una contradicción entre los principios Cooperativos y la aplicación de las reglas financieras. La realidad no condice con la doctrina cooperativa por motivos externos; crisis económica, sistema financiero perverso y por motivos internos: estructura burocrática, pesadez en las decisiones, disociación entre lo administrativo e institucional.

Falta más capacitación en el Personal.

El Asociado carece de ciertas aclaraciones en la parte operativa.

Escasa integración entre otras instituciones sociales, gremiales, etc. No hay una comunicación real con el socio que le permita determinar su rol dentro de una cooperativa de crédito.

“EL BANCO QUE QUEREMOS”

En la convicción de que el deterioro de los sectores de la producción, en particular, las pequeñas y medianas empresas va a acentuar en el futuro demandando, por un lado, un proceso de adecuación a las nuevas formas económicas y por otro, un cambio sustancial en las políticas económicas, que se logrará únicamente con la participación y la lucha orgánica de dichos sectores en la vida política nacional, dentro y fuera de los partidos políticos tradicionales, se arriba a la conclusión de que el Banco sólo puede sobrevivir si los sectores empresarios de la ciudad y el campo subsisten. Por tanto, nuestra institución deberá adecuarse a esta nueva situación mediante una transformación en el terreno de la eficiencia y la operatividad, tomando conciencia de la necesidad de convertirse en una fuerza capaz de pesar en el terreno de las grandes decisiones, iniciando un cambio en la política y la economía que tienda al desarrollo de las economías regionales y el mercado interno.

Un Banco que inserte en la comunidad los principios de la doctrina cooperativa. **En lo político:** debemos buscar formas que se complementen e integren, partiendo de las coincidencias y debatiendo ideas a fin de formar una fuerza política y económica capaz de desarrollar con posibilidades de éxito los cambios sociales en beneficio del hombre. **En lo Operativo:** el Consejo de Administración analizará profundamente si la estructura operativa es eficiente. **En lo Educativo:** se implementarán políticas educativas dirigidas al Personal, Asociados y Dirigentes, delimitando los roles de cada estamento y estableciendo responsabilidades.

Aspiramos a un banco ágil, moderno, con buena tecnología, con personal capacitado y consustanciado con nuestros objetivos, con buenos métodos y sistemas.

Queremos un banco que promueva negocios, interviniendo en la formación de cooperativas e integrando las ya formadas.

Anhelamos un banco en el que el Socio se sienta PROTAGONISTA.

En el marco de esta participación política es de vital importancia la actividad de nuestros dirigentes por medio de una profunda campaña de esclarecimiento a través de las comisiones de asociados y enfocadas hacia la masa societaria, analizando conjuntamente el contexto económico y sus consecuencias hacia los sectores productivos.

Como Institución Cooperativa, el Banco, debe estar integrado con la comunidad y debe tender a la complementación con otras entidades, ya sean cooperativas o no, poseer mayor presencia en los medios y elaborar propuestas audaces.

Participación: Debe ser de abajo hacia arriba, buscando el protagonismo del Socio. Cabe señalar la escasa participación de algunas comisiones de asociados, por un lado, y por otro, la poca adhesión cooperativa de algunos funcionarios.

La cooperativa debe ser una “Escuela de Participación”, siendo la preocupación fundamental enseñar a los Socios a ser protagonistas de la gestión económica que en un medio de amplia democracia, tendiendo a aumentar la ingerencia de las comisiones de asociados y el consejo de administración en el manejo total del banco.

Los socios deben estar consustanciados e integrados totalmente al banco percibiendo que pertenecen a una entidad crediticia distinta incrementándole los elementos explicativos. Por ejemplo: en algunas filiales se realizan “Desayunos de Trabajo”, donde se dan a conocer los distintos servicios que se ofrecen a asociados representativos.

Política crediticia: Debe ponerse mayor énfasis en la asistencia a las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta los distintos ciclos productivos regionales.

Una gestión transparente es la única lucha que tenemos contra la corrupción. Por lo tanto, el secreto bancario debe limitarse únicamente a las cuentas de nuestros asociados. No existe una verdadera gestión democrática y participativa en una organización con secreto, donde algunos manejan más información que otros.

Tema 2: Rol de la Comisión de Asociados, Dirigentes y Personal.

Rol de la Comisión de Asociados: En su calidad de ámbito primario de participación, le cabe, a la comisión de asociados la responsabilidad de ser el nexo, tanto socios y personal, como entre socios y consejo de administración. Por ello debe promocionar las visitas, y otras alternativas, que permitan mayor fluidez en la relación.

Asimismo le cabe la responsabilidad sobre la persona que asumirá la representación en el Consejo de Administración; en consecuencia su integración debe contener a personas representativas del quehacer, económico y social procurando la adhesión constantes de éstas. Así, su composición le permitirá cumplir con el reglamento de Comisiones de Asociados, en la formación de secretarías, priorizando la educación, desarrollo y comercialización y relaciones empresarias y cooperativas.

A partir del conocimiento de su filial y la región, de la integración con otras entidades del medio, deberá promover proyectos regionales que impliquen la difusión del ideario cooperativo, el aliento al funcionamiento democrático, la capacitación en los aspectos institucionales y operativos, a fin de desarrollar la tarea política, atendiendo el desenvolvimiento técnico-administrativo de la institución.

Rol del Dirigente

Para llevar a la práctica los objetivos fundamentales fijados en esta convención, para concretar el Banco que queremos necesitamos que el dirigente cooperativo reúna condiciones y actitudes de honestidad, compromiso, transparencia y sensibilidad, de modo tal que su proyección en la masa de asociados, debe ejemplificar la participación democrática, generando adhesión comunitaria, siendo verdadera intérprete de las necesidades de la región.

Como nexo entre la comisión de asociados y el consejo, le cabe la recepción y transmisión de inquietudes, como así también de las resoluciones del mismo consejo, para su cumplimiento en la filial. Por esto debe tener clara conciencia de su responsabilidad en la fijación de políticas, en el banco.

El buen desempeño le exige dedicar el tiempo necesario a la formación y capacitación, para brindar el aporte creativo y eficaz en la toma de decisiones.

Creemos que el dirigente debe promover el desarrollo de actividades educativas y de difusión que redunden en el mayor sentido de pertenencia, en el conjunto de los asociados.

Rol del Personal:

La empresa cooperativa, no puede funcionar sin el aporte de los trabajadores, quienes, convencidos del perfil del banco, apropiarán los principios cooperativos participando operativa e institucionalmente, con eficiencia y solidaridad, tanto en la recepción de las inquietudes de los asociados, como en la implementación de las resoluciones del consejo.

Sólo así, se conjuga el crecimiento técnico, con el desarrollo de su imagen como parte de la cooperativa.

Surge como necesidad, también la puesta en práctica de la carrera bancaria, revalorizando la capacitación permanente, la amplitud en las funciones y la mayor integración institucional; por ello, el ingreso del personal debe supeditarse al cumplimiento de los objetivos precedentes, evaluados por personal capacitado.

El Rol de los Dirigentes de las Cooperativas (*)

(**) *Jacobo Laks*

En este trabajo me propongo tratar el rol de los dirigentes de las cooperativas, pero antes creo necesario introducir el tema haciéndoles una panorámica de la situación del movimiento cooperativo en todo el mundo.

En primer lugar, en el caso del cooperativismo más desarrollado, el que nace junto con las cooperativas de mediados del siglo pasado, me estoy refiriendo al cooperativismo europeo, está pasando por situaciones complicadas. Los europeos marchan a lo que se llama el acta única, o sea a la unificación económica, con una legislación específicamente paneuropea sobre la actividad económica, aduanera, cambiaria, arancelaria, etc.

Es un emprendimiento muy grande que después de casi treinta años de gestiones se está por consolidar. No es muy aventurado decir que el primer lugar en el proceso de la unificación europea lo tienen las empresas capitalistas de Europa, y digo esto especialmente en el terreno de los hipermercados de consumo, la banca, los seguros y todo otro tipo de cooperativas, particularmente de servicios.

Lo que ocurre es que, aparte de que han tomado una iniciativa temprana en el proceso de fusiones, amalgamas, etc., que se ha producido y se sigue produciendo en todo el mundo, han puesto en marcha ingentes recursos, moviendo importantes capitales, con el propósito de producir todo este tipo de concentraciones económicas, financiera, comerciales, etc., que van a entrar en vigencia el 1° de enero de 1993, cuando se unifiquen una cantidad muy importante de áreas de la vida europea.

En este proceso las cooperativas no tienen la velocidad ni la iniciativa de las empresas capitalistas. Por supuesto que la acción de estas grandes empresas no va destinada específicamente a enfrentar a las cooperativas, es un proceso mucho más amplio. Es dable ver en muchos lugares de Europa que pequeñas y medianas empresas quiebran por no estar en condiciones de competir en las nuevas condiciones, que están fundamentalmente concebidas por los grandes capitalistas europeos y básicamente, dentro de ellos, por las grandes empresas de Alemania.

Las cooperativas se encuentran entonces frente a un desafío y están tomando dentro del atraso relativo. También se producen situaciones paradójales, tal es el caso de Alemania, debido al proceso de fusión, simultáneamente han caído y desaparecido cadenas muy importantes del cooperativismo de consumo de Alemania Federal, que fueron compradas por el movimiento cooperativo de lo que fue la República Democrática Alemana semanas antes de la unificación de esos dos países.

El movimiento cooperativo europeo está haciendo grandes esfuerzos, sobre todo en las ramas bancaria y de seguros, para poner al movimiento cooperativo en condiciones de no perder participación pero creo que a esta altura es válido reconocer que la iniciativa no les pertenece, como dijimos antes.

(*) *Disertación ofrecida en la 1ª Convención de Asociados del Banco Coopesur C.L. Mar del Plata, marzo 1991. (**) Presidente del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos C.L.*

El año 1990 fue muy importante, pero ya desde hace años se viene produciendo un proceso de globalización política y económica a nivel internacional; en lo político lo más significativo ha sido la caída del muro de Berlín.

Se marcha hacia un proceso de transformación en un marco de severa crisis, dentro de lo que se ha dado en llamar el bloque socialista, y allí el movimiento cooperativo se encuentra también con dificultades.

En la Unión Soviética hay una nueva legislación sobre cooperativas. Las antiguas cooperativas han sufrido procesos de profunda transformación, las nuevas han formado una nueva central paralela a la anterior Centro Soyuz y en general, se puede decir que estas últimas, surgidas al amparo de la nueva legislación, no son exitosas ni bien vistas frente al conjunto de la comunidad, porque tienen algunos defectos y fallas que se insertan dentro de la crisis que existen en este momento en la Unión Soviética.

Existen otros casos muy particulares como Polonia; el nuevo gobierno en el primer momento adopta una actitud anticooperativista y lo mismo ocurre con el nuevo gobierno de Hungría que sostiene una posición en contra de las cooperativas y, en ambos casos, se produce la descooperativización del movimiento agrario y la entrega de la propiedad de la tierra que era de las cooperativas a los viejos propietarios, produciéndose un caso muy particular.

En la Europa de dos guerras, de revoluciones, de cambios sociales y políticos profundos que ha ido mutando permanentemente hasta llegar al estado actual, cuando el Estado y los nuevos gobiernos de los países del Este quieren devolver la tierra de las disueltas cooperativas, se encuentran con el problema de a quién debe entregárselas. Hay procesos de reivindicación mediante juicios de mucha gente que se considera legítima propietaria de la tierra, y en los casos en que el mismo Estado rastrea a los antiguos propietarios del siglo pasado se encuentra con la nobleza y la Iglesia, de esta manera se está modificando nuevamente el régimen de propiedad de la tierra.

Desde Estados Unidos se ha mandado gente a Polonia y a Hungría a desarrollar el movimiento cooperativo de crédito, incluso hay algún asesor particular argentino que está colaborando con el gobierno de Polonia en la formación cooperativas o sistemas de ahorro previo; esperemos que de este proceso surja un nuevo diseño de movimiento que esté en condiciones de enfrentar las necesidades de la gente y producir la revalorización del movimiento.

No hay duda de que en el cooperativismo de esos países, la prueba del tiempo y de la verdad han puesto en evidencia que fue un cooperativismo burocratizado, muy pendiente del Estado. Allí ha fracasado un modelo de cooperativismo no autogestionario, no auténticamente democrático, sino muy pegado a los dictados administrativos de un proceso de centralización burocrática de la economía.

Veamos ahora en este análisis la situación de América Latina. La mayoría de los economistas considera como sabemos, a la década del '80 como la década perdida. El proceso de endeudamiento se profundiza, las crisis son muy graves. Hay un documento de la CEPAL (del año '90) en donde se sostiene que los graves problemas de América Latina no provienen tanto de la inflación sino de la lucha contra la inflación, es decir no haber acertado con un modelo de desarrollo, de crecimiento, poniendo el centro en el

tema del pago de la deuda externa, lo cual significa un proceso de ajuste que descarga sus costos hacia abajo, produce transformaciones muy severas en la economía de nuestros países; y como el movimiento cooperativo no es más que un reflejo de lo que ocurre en las economías populares y en la economía nacional, no se puede poner al margen de estos procesos y sufrimos duramente las consecuencias de ese proceso de ajuste.

Por supuesto, el proceso de ajuste que se da en América Latina (este no es un juicio sectorizado ni parcial, es una afirmación del vicepresidente de Estados Unidos y en la mayor parte de la literatura está expresado) es un proceso de ajuste que se da en beneficio de la profundización de la dependencia y está descargando sus costos sobre los más débiles.

No es gratuita la situación del movimiento cooperativo en la Argentina, está pasando uno de los momentos más complicados en lo que va de su siglo de existencia. El panorama no es alentador, pero esto no significa que el movimiento, en este proceso que se ha dado en llamar el fin de las ideologías, haya perdido vigencia.

Cuando uno analiza qué quiere decir “el fin de las ideologías” se tiene que ubicar claramente que quienes sostienen eso dicen que han caducado todas las ideologías, menos la propia, este es el fondo de tal afirmación, porque no se puede sostener que las ideologías han caducado desde el momento en que en el mundo existen injusticias, mientras los procesos sociales estén dados como hasta ahora, creando un ámbito de asistencia social para la marginalidad, para que los que trabajan se conformen con ser los que tiran del carro y unos pocos vivan muy bien, y esto no sólo a escala nacional sino internacional.

La mayor parte de la humanidad, de acuerdo a esta filosofía económica dominante, tendrá que conformarse a ser la tercera rueda del carro y para que no se produzcan lo que acá hemos llamado estallidos sociales, se buscará alguna forma de asistencia social, alguna forma de subsidio, para mantener a la gente conforme. Este es un programa no sólo para Argentina, ni para América Latina, es un programa mundial que está en plena vigencia.

Por supuesto, esto no se puede hacer sin causar severísimos daños a la vida social, cultural y política de un país y de toda la humanidad, porque acá no solamente nos estamos empobreciendo económicamente, hay que ver lo que significa todo este proceso para la cultura, la ciencia, la técnica, la educación de la gente, significa un decaimiento permanente de los niveles académicos en las universidades, un proceso de quiebra de la capacitación de los profesionales, en nuestro país ¿acaso los médicos, los ingenieros etc., tienen posibilidad de pagarse sus becas, sus libros? Muchas veces les pregunto cuánto cuesta un libro, cuánto cuesta la inscripción a un congreso y realmente la mayoría de los profesionales, empobrecidos por esta política, no pueden acceder a esta transmisión de conocimiento que en algún momento se va a cortar.

El nivel de sueldos de los maestros, el de los profesores universitarios, de los becarios del CONICET, va creando un agotamiento de la producción de la cultura, de la ciencia y la técnica, que es un costo invisible del proceso de ajuste, pero que hay que atender con toda preocupación porque vamos hacia un modelo donde algunos mandan sus hijos a estudiar directamente a Suiza o Estados Unidos, porque el nivel de la Argentina no admite una formación profesional reconocida y el nivel económico de estos sectores minoritarios les permite este tipo de alternativas; mientras que los hijos de los trabajadores y de la clase media o no estudia porque no tienen posibilidad, o tiene que ir a

una universidad enflaquecida intelectualmente, achicada presupuestariamente, donde su capacitación es ampliamente deficitaria.

Este es un costo importantísimo, porque después esto se traslada nuevamente a la producción, al nivel de desarrollo de la gente y es un aspecto no muy visible del deterioro que generan las políticas de ajuste en nuestro país, pero que es vital tenerlo en cuenta.

Esta es la configuración de la situación; no es una pintura como uno querría que fuera, sino que es la realidad indiscutida en todo el mundo. La única diferencia que algunos plantean acerca de esta política, es que es inevitable, como ir al infierno en tránsito al paraíso; yo estoy convencido que cuando se va al paraíso no se atraviesa el infierno.

Proyección económico-política del movimiento cooperativo argentino en el contexto de recuperación democrática

ivas y de los sectores populares en los que nosotros estamos, ¿es el de asistir a la pérdida de viejas conquistas sin ninguna posibilidad de modificar la situación?

Existe un gran debate acerca del lugar que le asigna a cada país esa mano invisible que está diseñando este mundo del mañana, en el que nosotros no tenemos participación para dibujarlo; ¿qué papel tenemos en esto, por qué no podemos modificarlo, debemos seguir gritando en Plaza de Mayo? Y sin ninguna posibilidad de cambiar esta situación, ¿hay que sentarse a esperar que prometan para las próximas elecciones un cambio y después el que va a toda velocidad a la conquista del poder promete todo y a las veinticuatro horas vuelve a hacer lo que hizo el anterior? ¿hay que aceptar ese tipo de alternativas?

Yo creo que la democracia aún restringida es un presupuesto del que no debemos retroceder, creo que, de las muy pocas cosas que hemos conseguido afianzar en los últimos años, está este proceso democrático con todas sus fallas. Aunque a los gobiernos no les faltan ganas de reprimir, de suprimir la libertad de prensa, de mandar los hidrantes y los perros a las manifestaciones o de disolverlas, no lo pueden hacer hasta ahora. Tenemos que reflexionar que los procesos de conquista de la democracia en la Argentina son muy importantes, a veces más de lo que pensamos, porque no es sólo lo que quiere hacer el gobernante, sino lo que nosotros estamos en condiciones de obtener.

Creo que hemos avanzado mucho en esto, y todos los días debemos defenderlo como una expresión fundamental de un modo de vida, esta es la posibilidad de expresar las ideas, pero también de que las ideas sean escuchadas, sean aceptadas y que las consecuencias de esa aceptación se traduzcan en hechos, porque si se tiene que limitar el ejercicio de la democracia a proteger y a esperar cada seis años a cambiar el voto para que se vuelva al incumplimiento de las promesas preelectorales, tampoco es una buena perspectiva para la Argentina del futuro.

No se trata de ansiedades políticas en virtud de los ciclos vitales de una generación; lo que ocurre es que el país se va achicando, y los procesos en este sentido son, la mayoría de las veces, irreversibles.

De modo tal pienso que en el ejercicio de la democracia tenemos una herramienta en el movimiento cooperativo muy importante, siempre en la medida en que

el movimiento esté inserto en una comunidad global que aspire a este proceso de cambio en la sociedad argentina.

No somos una porción de la vida económica del país sin proyección social, porque de ser así, seríamos una sociedad anónima, es más cómoda, tiene menos problemas, no hay que estar convocando a reuniones permanentemente; somos un movimiento cooperativo por decisión propia, por decisión vocacional, de modo tal que es muy importante desarrollar este movimiento como una forma de aportar a la solución de los problemas nacionales, pero también una forma de aportar a la solución de los problemas de grupo y también de los individuales, porque un movimiento cooperativo puede ser muy ambicioso en materia de difusión ideológica, puede ser muy ambicioso en la toma de posiciones concretas que se asuman ante los hechos políticos y puntuales de una comunidad, pero si no es una empresa exitosa, si no resuelve los problemas de la gente que va a la cooperativa a encontrar una respuesta a sus necesidades, a solicitar dinero, a consumir o a utilizar otro servicio, como mensaje pierde vigencia.

La cooperativa tiene que ser ambas cosas, y si pensáramos cuál es la principal, deberíamos concluir que las dos. El cooperativismo tiene que ser un movimiento institucional con un proyecto político, no partidista sino un proyecto de transformación, un proyecto de cambio, un proyecto de construcción de la democracia política y la democracia económica, debe servir para el acceso al nivel económico mínimo que permita satisfacer las necesidades de la comunidad y el nivel de desarrollo científico, técnico y cultural de la gente que le permita gozar de los beneficios del progreso tecnológico logrado por la humanidad.

Si no hacemos ese aporte en función de una empresa eficiente, nuestro mensaje no tiene valor, se pierde. Y si por otro lado la empresa anda muy bien económicamente y descuida su mensaje ¿para qué está la cooperativa?, se transforma en una estructura incómoda e ineficaz, para el mero fin de hacer negocios.

El socio nota cuando ese ropaje es incómodo y ve que la cooperativa no se expresa con plenitud, se da cuenta que la cooperativa se queda a mitad de camino entre la empresa económica y el movimiento social.

No quisiera atravesar por una experiencia cooperativa que con el fin de buscar el éxito económico, abandone el carácter social; o por una experiencia que, por excesiva preocupación por el mensaje social se despreocupe por el éxito económico. En ambos casos creo que hay una frustración.

Variabilidad del rol del Consejero de acuerdo a la complejidad de la institución cooperativa

Es importante detenerse en un aspecto destacado en el manejo de las instituciones cooperativas: el papel del Consejero, ¿por qué? porque el éxito institucional y el éxito empresario de la cooperativa se dan solamente en la medida que el Consejero ejerce plenamente su rol, sin ningún género de limitaciones propias o extrañas.

La autogestión económica es una de las razones de ser de la cooperativa, pero eso nace; por supuesto también contribuye a generar empleo, aporta al desarrollo de la comunidad, pero básicamente es una escuela de autogestión. Debe ser un lugar donde las personas pueden capacitarse en el manejo profesional de las entidades económicas, cada

cual en el nivel que le corresponde, y al mismo tiempo formarse intelectual, política e institucionalmente a partir de la base de sus experiencias.

En una palabra, el dirigente cooperativista está al frente de una empresa testigo del mercado financiero argentino, refiriéndonos concretamente en el caso de los bancos cooperativos, mercado que hubiera sido muy distinto de no haber estado la banca cooperativa durante todo este tiempo.

Hoy aparecen algunas empresas bancarias capitalistas diciendo que tienen departamentos para la pequeña y mediana empresa, esto no hubiera surgido como necesidad de la gran banca, al menos en lo propagandístico, de no haber existido nuestro proyecto.

Entonces veamos ¿cuál es el papel de ese dirigente? Este es un punto un poco conflictivo.

Hay tres formas de participación de los Consejeros en la vida de las instituciones; esto depende más que nada del nivel de organización de las mismas y de algunos aspectos que trataré de analizar.

En primer lugar, en lo que es la micro empresa cooperativa hay una gestión casi directa de los socios; ejemplo de ello son las pequeñísimas cooperativas de los valles en el norte, que están organizadas para hacer alguna experiencia artesanal, para intentar superar una situación de marginalidad total que tienen esos agricultores o esa gente de campo, a quienes hemos ayudado a organizarse en forma de micro empresas cooperativas para producir artesanías, con el fin de vender en la ciudad y de esa manera evitar la desocupación.

En esta gestión directa el tesorero es el que maneja el dinero, el secretario realiza la administración, el presidente dirige el trabajo de la cooperativa y los vocales discuten la situación, analizan los precios, etc., este caso no admite ningún tipo de funcionario asalariado por el incipiente nivel de desarrollo, existiendo sí una superposición entre la actividad institucional y la actividad comercial.

Luego, una vez que se produce cierto crecimiento, o en otro nivel de empresa, aparece una forma de congestión donde se comienza a requerir funcionarios mínimos indispensables; un gerente, un contador y los consejeros participan también en la gestión directa.

Por último, cuando se pasa a una etapa superior, donde se observa una importante cuota de profesionalización y la cantidad de gerentes compleja, no hay forma de ejercer la dirección sino a través del control de gestión. Este no implica el control posfáctico (después de que las cosas se han hecho), el control de gestión se ejerce desde el diseño de la política comercial y el diseño de la política institucional. La ejecución corre a cargo de los funcionarios con el control permanente de la actividad por parte del Consejo de Administración.

Pero el rasgo dominante de estas tres etapas que a modo de simplificación hemos expuesto, lo fundamental, es que la cooperativa en todos los casos, está dirigida por los socios, la dirección de la institución pertenece a los asociados.

La relación Consejo de Administración - Estructura administrativa. El control de gestión.

De acuerdo a lo dispuesto teórica y formalmente por los estatutos, y también lo encontramos en los Manuales de Gestión, el Consejo de Administración y la Estructura

Administrativa en sí son unidades estructurales independientes pero relacionadas, cuyas funciones específicas y su vinculación están delimitadas claramente. Lo difícil es llevarlo a la práctica y es en el ejercicio cotidiano donde a veces se desnaturalizan las normas.

Esta situación se produce muchas veces porque se traslada mecánicamente el modo de operar en las empresas privadas, en las que el consejero, que es el dueño, ejerce la cogestión con el gerente decidiendo todas las cosas juntos.

Todos los que sean hechos de gestión concreta tienen que estar en manos totalmente de la Administración, sin ningún tipo de interferencia de los Consejos de Administración. El gerente tiene que consultar permanentemente, pero no somete a decisión de nadie que no sea él cada uno de los problemas y asumir la responsabilidad por las decisiones que toma.

Las funciones administrativas se realizan por mandato de los asociados. Pero esto crea indudablemente zonas de superposición, conozco experiencias no solamente en nuestro país, sino en otros lugares del mundo, donde esta superposición es inevitable.

Cuando el Consejo de Administración interviene en la administración de la cooperativa, o cuando los funcionarios excediéndose en su mandato toman decisiones políticas, se producen contradicciones internas que distorsionan y afectan lógicamente la vida institucional y la gestión administrativa. La cooperativa necesita que se definan claramente los roles de cada nivel de su estructura, a fin de evitar que ambos, consejeros y funcionarios, se extralimiten en sus funciones o por el contrario se desentiendan de sus responsabilidades.

Se trata entonces que, sobre la base de una filosofía justa, cada uno de los sectores ejerza debidamente su rol, para lograr, en lo posible, el equilibrio de la gestión, pero siempre sobre la base de que la responsabilidad y las decisiones son del Consejo de Administración.

No puede haber decisiones del tipo de una cogestión, eso es impracticable en los bancos cooperativos; la función administrativa debe ejercerse con plena libertad dentro de los marcos del proyecto empresario e institucional definido por los socios, y del control de la gestión posfáctica que se haga con la evaluación de los resultados.

Cuando digo posfático no me refiero a esperar un año para ver el balance sino, a un control permanente de la gestión, lo que no significa participar en la gestión. Con este motivo, el Consejo se puede reunir semanalmente para efectuar un seguimiento adecuado de la marcha de la institución; no es recomendable estar en debate permanente que termine por deteriorar las relaciones internas.

Comisiones de Asociados: su historia y su relación con el Consejo de Administración.

Trataré de reseñar cómo nacen las Comisiones de Asociados. Cuando se reforma la Ley de Cooperativas, desde el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos elaboramos un modelo de Estatuto tipo para los bancos cooperativos y lo propusimos para su aprobación al Instituto Nacional de Acción Cooperativa, quien juntamente con el Cnel. Castro Pueyrredón rechazaron nuestro modelo, sosteniendo que los Consejos de Administración por filiales eran ilegales y que sólo podría haber un solo Consejo por cada banco cooperativo. Además, en el proyecto le conferíamos a esos consejos de filiales una cantidad muy grande de facultades para la administración y le asignábamos al Consejo Central la función de coordinación de las actividades.

Al fin conseguimos que nos permitieran incluir en el Estatuto las Comisiones de Asociados para facilitar la presencia y la participación de la base societaria, otorgándoles algunas funciones que fueron aceptadas por el INAC y que de acuerdo a su criterio, no comprometerían el patrimonio de la institución; limitación que, por otro lado, comprendimos era atendible.

Es así como queda constituida una estructura institucional compleja, que surgió como resultado de numerosas discusiones en las que participó la base social de las Cajas de Crédito.

En este caso, la relación entre las Comisiones de Asociados y el Consejo de Administración tampoco es sencilla, y a veces también se producen superposiciones. Hoy, cada una de las instituciones, a la luz de su propia experiencia, puede hacer un análisis de situación y buscar la manera de estimular la participación y la iniciativa en los Consejos de Administración sin afectar al conjunto de la entidad.

Ambos estamentos son responsables de la política institucional, el Consejo Central define una línea de trabajo, un objetivo o una tarea con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento a través de la fuerza total de las Comisiones de Asociados, pero cada una de ellas debe desarrollar su propia iniciativa sin ningún tipo de límites.

Estos límites dependerán, en cada momento, de la capacidad que las filiales de los bancos cooperativos tengan para dar respuesta a las demandas que reciban de las diversas instituciones de su medio, tales como escuelas, cooperadoras, clubes, otras cooperativas, etc.

En relación con esto debemos recordar una “regla” elementalísima de administración, que todo padre de familia maneja, y que muchas veces en la vida de las cooperativas nos olvidamos: “cuando hay hay, cuando no hay no hay”; lo importante es presentar el equilibrio; para que ello sea posible, las Comisiones de Asociados deben tener plena iniciativa y evitar tomar decisiones que vayan en su contra o que no se articulen con las políticas acordadas por el Consejo de Administración.

Educación cooperativa y vinculación con los asociados y su comunidad

La política a desarrollar por las Comisiones de Asociados, fundamentalmente desde su Secretaría de Educación, dependerá en especial de la ubicación de cada una de las filiales, de la inserción que tenga en el medio, si es una comunidad con características rurales o si es urbana, si está en la Capital Federal o si está en una provincia, si tiene vieja tradición, si está muy conectada en la zona, en fin, depende de una cantidad de circunstancias.

En principio se propondrá un plan de educación global dirigido a los tres estamentos de la vida de la cooperativa: a los dirigentes, a los funcionarios y empleados, y a los socios en general. Cuando me refiero a estos últimos estoy tácitamente incluyendo a la comunidad, porque la relación no se estrecha a los socios, por el contrario, es una relación amplia con toda la comunidad.

El proyecto específico de cada filial será delineado teniendo en cuenta una diversidad de aspectos: como las características culturales de la población de su zona, las necesidades concretas del lugar y, como ya mencionara, el grado de inserción de la institución en el medio.

Nosotros no tenemos mucha experiencia en este sentido, de modo que es válido observar qué hacen los europeos; ellos usan procedimientos más audaces con relación a nosotros, con la finalidad de atraer al asociado para la tarea de capacitación o de formación ideológica. En las ciudades nuestros socios sienten mucha atracción por las llamadas actividades culturales, de ahí que debemos prestarle una atención importante a ese aspecto, sin agotar el proyecto en la expresión cultural, sino más bien con el objeto de estar permanentemente vinculados para hacer llegar nuestro mensaje.

Otro de los aspectos que hemos descuidado es la relación con las instituciones, organismos u otras expresiones de la vida comunitaria del lugar, no debemos pensar siempre que ellos tienen que venir a nosotros, tenemos que propiciar el encuentro, tratar que la relación sea mutua.

Sobre la base de las necesidades concretas y las peculiaridades de cada zona, hay que definir los objetivos que sean compartidos con la gente; lo principal es que la entidad ande bien económicamente satisfaciendo a los asociados en sus necesidades.

Tenemos que tener en cuenta que nuestro banco es el banco del pueblo; tenemos que considerar que es el banco de la mayoría de la gente y entonces, debemos prestar atención a los requerimientos de esos sectores populares y vincularlos institucionalmente, para introducirlos en el ideario cooperativista, nuestra obligación central de trabajo es debatir con los asociados todas nuestras preocupaciones.

El movimiento cooperativo de crédito, factor de resistencia en la actual coyuntura económica

Las nuevas medidas van a crear situaciones complicadas a los bancos en general y quizás más a nuestros bancos, porque nuestra estructura es básicamente minorista y está hecha para atender a mucha gente, con operaciones pequeñas y medianas, a diferencia de los bancos de gran concentración que tienen un modelo de estructuración administrativa mucho más concentrada, con muy pocos clientes, de modo tal que quizás puedan tener menos dificultades, pero también habrá otros que probablemente tengan más dificultades que nosotros.

Esto hace que el Consejo deba estar permanentemente vigilando la situación, controlando la cartera, atento a las disposiciones que se produzcan respecto a los capitales y al rediseño de la institución a la que se ha forzado con esta normativa.

A nosotros nos ha resultado muy difícil pelear normas que no son comunes, hemos tenido éxito en enfrentarnos a aquellas que son discriminatorias contra el movimiento cooperativo. En realidad la discriminación existe por la falsa igualdad ante la ley.

La legislación actual iguala el tratamiento de los capitales extranjeros y los capitales argentinos. Nosotros no estamos de acuerdo con ello.

Porque hay que tener en cuenta que nosotros atendemos las necesidades de un sector minorista que tiene un costo operativo determinado y que, si no existiera la banca cooperativa, el costo del sistema bancario en general sería más alto socialmente. El problema es que como banca cooperativa nos cargamos con los mayores costos del sector,

sin poder compartir con los costos más bajos de los sectores concentrados, entonces tenemos la parte más cara de la operatoria financiera.

De acuerdo a esta filosofía se dice “si es caro que desaparezca”, planteo con el que no estamos de acuerdo, y seguiremos resistiendo, defendiendo nuestros principios, y las formas de lucha que vamos a librar las iremos defendiendo en este proceso, el curso de los acontecimientos lo irá dictando, podrá ser el camino de la movilización, de un acto, de nuestra presencia en los medios de comunicación, etc., en fin, lo que cada momento político, cada circunstancia, cada lugar determinen.

¿Qué es el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos?

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos es una cooperativa de segundo grado formada por los bancos cooperativos, de modo tal que nuestra actividad y nuestra política está decidida por ellos.

El Consejo de Administración está formado en la práctica, aunque no por disposición legal, por los presidentes de la mayoría de los bancos adheridos al Instituto y la política que desarrollamos es en función de las necesidades que los bancos tienen: asesoramiento técnico, representación gremial, asesoría financiera, concentración de actividades, con el propósito de obtener diversificación de servicios como la tarjeta de crédito, la empresa de seguros, etc. El Instituto efectúa esta promoción con el objeto de complementar la función de los bancos; el Instituto es producto de los bancos y hace aquello que los bancos deciden.

Finalidad de nuestro proyecto político: el cambio social

Hay una contradicción que es insuperable, nosotros estamos haciendo cooperativismo en un país con sistema capitalista y las herramientas con las que nos tenemos que mover son propias de este sistema y no sólo eso sino también con la ideología de la gente que conforma la cooperativa.

Por esta razón es que debemos estar convencidos que es posible desarrollar la cooperativa en el ámbito donde nos encontremos, siendo necesario tener claro lo siguiente: las herramientas cooperativas a desarrollar son como si nos enfrentáramos a una corriente de agua (me arriesgo con el símil), nuestra actitud no puede modificar la corriente del río porque vamos a perecer en el intento, lo que tenemos que tratar es de aprovechar el río en nuestro beneficio y organizar los regantes, acotar los desbordes para evitar las inundaciones, tratar de ponerle diques en el camino para aprovechar mejor la energía, pero no proponemos cambiar la corriente.

Querer parar el río es imposible y así les va a quienes quieren torcer la dirección de las aguas poniendo la mano para pararla. Me estoy refiriendo a la vigencia de leyes económicas propias del mercado en el que actuamos como rentabilidad, eficiencia, precio justo, etc. Esto no implica aceptar el sistema social injusto en que estamos insertos.

El objetivo central de todo movimiento solidario es modificar el estado de cosas de esta realidad argentina.

El objeto de la actividad cooperativa es coadyuvar como empresa testigo, desde el punto de vista empresarial y como movimiento de aglutinamiento de subjetividades de

la gente que piensa a favor del cambio social, trabajar para unir fuerzas con los demás sectores para producir este cambio.

No queremos una Argentina injusta, de unos pocos, sin educación, empobrecida, con un Estado que haga asistencia paternalista descuidando la participación de las grandes mayorías, que es la esencia de la función de gobierno. La función de la cooperativa en este contexto entonces, no es buscar el beneficio económico, ni adaptarse al sistema, es ayudar a través del banco a cambiar la realidad social del país, pero hay que hacerlo con una empresa eficaz, democratizando la vida económica a partir de las posibilidades con que se cuentan, delineando un proyecto político que responda a las necesidades de la gente, pero siempre con la finalidad de modificar este injusto estado de cosas en nuestro país, proyectar el bienestar y la cultura para la mayoría de Argentina.

Integración sí. Integración no

Con respecto a los proyectos de integración entre países americanos como “iniciativas para las Américas”, y en particular el Mercosur, no dejan de ser más que definiciones por el momento, motorizadas por los monopolios de América Latina para su provecho propio.

Al observar cómo funcionan los distintos mecanismos, vemos cómo las reparticiones de nuestro gobierno actúan como empleados de estas grandes empresas. Aquello que es bueno para nosotros, es bueno para el proyecto de integración, pero lo que no es bueno para nosotros no lo es tampoco para el proyecto.

Cuando SanCor inició sus exportaciones a Brasil creímos que no sólo era para los grandes monopolios, pero hoy vemos que SanCor ha estado trabajando en este proyecto sobre quebranto puro y las dificultades que tiene en este momento son producto en gran medida de esas operaciones que le han producido sólo déficit.

No les pasa lo mismo a fabricantes como Scania, Philips o alguna de esas empresas que hacen su proyecto de integración con complementación de partes. Será necesario estudiar en detalle una posición (en lo posible común) entre los cooperativistas de Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay sobre el convenio de Mercado Común del Cono Sur.

Pero nosotros también podemos disponer, en otra escala, de nuestro propio proyecto de integración, prueba de esto es el éxito conseguido con la Tarjeta Cabal, que se emite en Uruguay y Paraguay, y que probablemente también comience a operar en Perú, Chile y el sur de Brasil donde están bastante avanzadas las gestiones; este es un modelo de integración practicado por nuestro Instituto.

Por otro lado, el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos ha sido designado presidente del Comité Regional para América Latina Comité Central Bancario de la Alianza Cooperativa Internacional, responsabilidad que asumimos en virtud de un proyecto para integrarnos con Latinoamérica a partir de un organismo de estas características.

Se está trabajando también en un proyecto de integración con el mercado del azúcar de Brasil y productores azucareros de Tucumán.

Hemos sido invitados al Congreso de la Liga Cooperativa Italiana, que es la central más antigua y más grande de Italia, para estudiar cómo podemos desarrollar las vincula-

ciones comerciales del cooperativismo entre Italia y Argentina. (Ver Revista de IDELCOOP N° 69/91).

Hemos ofrecido nuestra ayuda al representante de la Alianza Cooperativa Internacional en Buenos Aires para que, junto a otros aportes hechos por Bancos Cooperativos de Paraguay, Uruguay, Chile y el Fondo de la Comunidad Económica Europea, podamos financiar quince proyectos de pequeñas y medianas empresas cooperativas a desarrollar en el Cono Sur.

Enviamos a Holanda un proyecto de Idelcoop para pedir un subsidio especial para la capacitación de cuarenta y ocho gestores de la promoción de pequeña y mediana empresa en distintas provincias del país.

Este es nuestro aporte concreto a la integración del movimiento cooperativo en todos los planos en los que nos desarrollamos.

El Cooperativismo en La Encrucijada de los '90 (*)

(**) *Julio C. Gambina*

Los cambiantes escenarios

¿Por qué hemos elegido el tema “discutir el perfil del Banco Cooperativo”? Nosotros creemos que cuando se quiere indagar sobre el Banco Cooperativo que se quiere, tiene que pensarse no sólo en lo que como grupo social se desea, sino que interviene en un ámbito que está determinado por otras situaciones, es decir que hay condiciones objetivas en la sociedad y hay otras voluntades en ella que imponen límites a nuestras aspiraciones. Las reglas del juego están impuestas por un complejo tramado de situaciones de otros y de nosotros. Cuando digo “otros” me refiero tanto al gobierno, sea el que fuere, a otros grupos económicos, sociales; es decir que no sólo está presente la voluntad de quienes pensamos y tenemos expectativas y aspiraciones desde el cooperativismo, sino que hay que tener en cuenta también la voluntad, las aspiraciones y expectativas de otros que tienen otros objetivos y desarrollan otras funciones.

Esto determina lo que llamamos un escenario, un ámbito donde se desarrolla la vida. Esos escenarios, en la actualidad, son profundamente cambiantes. Nosotros podemos decir rápidamente, sin muchos datos, que el mundo de 1991 es muy diferente del que, por lo menos, teníamos hace tres o cuatro años atrás, ni siquiera hablo de una década atrás, o de cincuenta años atrás. Evidentemente, el mundo está cambiando en los distintos planos, en lo económico, en lo social, en lo político; el tema es tratar no sólo de ver la historia, de ver de dónde venimos, de ver los diagnósticos, sino de intentar hacer prognosis, una proyección, tratar de mirar adelante para ver el terreno a transitar, por qué caminos voy a andar y en consecuencia, qué respuestas tengo que tratar de prever, sabiendo que en el futuro hay cosas que pueden ser distintas, lo que equivale a que las decisiones que vaya tomando actualmente luego tendré que ir corrigiéndolas.

Lo que nos interesa ver entonces es de dónde venimos, dónde estamos y cuál es el camino a recorrer. Definir el perfil es tratar de anticiparnos a lo que se viene para poder colocar a esta herramienta, Banco Cooperativo, en mejores condiciones para satisfacer los objetivos que nos proponemos. En realidad esto no es nuevo, creo que analizar los escenarios nos puede servir también para ver cómo fue en el pasado. Siempre las cooperativas se desarrollaron en determinados escenarios. Hoy las cooperativas en Argentina tienen una historia centenaria y tienen una difusión en casi todas las ramas de la actividad económica y en importantes sectores de la población. Ello fue posible gracias a que, **Primera hipótesis**, en términos generales, hasta mediados de los '70, las cooperativas en la Argentina tuvieron escenarios favorables para su desarrollo y que, desde mediados de los '70 en adelante -eso incluye el futuro cercano, el futuro que nosotros queremos dimensionar- se transformó en un escenario negativo. Esta sería la primera hipótesis, para pensarla, para reflexionarla y mirar hacia adelante; hasta mediados de los '70 un escenario, en general, positivo. ¿Qué es lo que determina esta situación? El primer escenario fue el de la etapa de la inmigración, fines del siglo pasado hasta principios de este siglo.

(*) *Disertación ofrecida en la 1° Convención de Comisiones de Asociados del Banco Coopesur C.L. - Mar del Plata, marzo 1991.*

(**) *Director del Instituto de la Cooperación- Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica - Idelcoop.*

Esa inmigración significó un desarrollo de las fuerzas productivas en la Argentina en forma importante y significó un desarrollo en formas de organizaciones sociales, políticas y gremiales de importancia, entre ellas el cooperativismo. Eso le dio un impulso inicial al movimiento cooperativo.

Hay un segundo momento donde esas cooperativas empiezan a desarrollarse y generan el rechazo de los grupos de poder. Allí comienza un intento de restricción a la actividad económica y social de las cooperativas; esto sucede en las cooperativas agrarias, en el movimiento de cooperativas lácteas, sucede en el cooperativismo eléctrico y más tarde, sucede en el cooperativismo de crédito. Es decir, prácticamente en las distintas ramas de la cooperación hay grupos económicos, grupos de poder en el gobierno, que tratan de restringir el desarrollo y el ímpetu de las cooperativas en todos los planos; eso genera una réplica de fuerza social, de lucha de parte del movimiento cooperativo; se empiezan a disputar ámbitos de poder, entre los grupos que quieren restringir a las cooperativas y las cooperativas que quieren mantener el lugar ocupado en la economía y la sociedad a la vez que ampliarlo.

Pero esto, que así visto es como una gran síntesis, ha significado para el movimiento cooperativo por lo menos dos formas de desarrollarse desde el inicio de las cooperativas con la inmigración, hasta mediados de los '70. Una de las formas es esta que más destaca, es la de intentar disputar, a los grupos de poder, un lugar en la economía, en la sociedad. Eso lo hemos llamado, en los últimos años en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, un cooperativismo de confrontación. Un cooperativismo que, con los límites que impone el desarrollo económico, la política económica, la situación objetiva, trata de contrarrestar esas acciones de poder y trata de ubicar un lugar diferenciado en la sociedad disputando poder, por ejemplo ayer, el Presidente del Banco Sr. Angeletti en su intervención inicial, daba un listado de las reivindicaciones de nuestros bancos, es decir lo que queremos; y somos concientes que esas reivindicaciones no sólo están en los discursos de las convenciones, sino que generan en nosotros acciones, movilizaciones callejeras, actos, peticiones, solicitadas, distintas formas de reclamo, de lucha por esas reivindicaciones que consideramos nuestras, que constituyen nuestros intereses.

El otro cooperativismo

Pero hay otro cooperativismo; yo me animaría a decir que el cooperativismo mayoritario en la Argentina y en el mundo, que es el cooperativismo que se va desnaturalizando como consecuencia de una complacencia a las imposiciones del poder, que trae como respuesta de muchos dirigentes y estudiosos del cooperativismo que “la realidad es así y no se puede hacer nada; en consecuencia, tenemos que adaptarnos a la realidad y hacer sólo lo que se puede”, es decir no intentar disputar, sino pusilánimemente encontrar un lugar bajo el sol, tratar de no hacer olas y que la pasemos lo mejor posible. En ese camino se han quedado grandes proyectos cooperativos que creían tenían asegurado todo el futuro posible y si quieren, podríamos dar ejemplos muy concretos, muy reales de estos días: creo que el drama que está viviendo actualmente la cooperativa más grande de la Argentina “El Hogar Obrero”, daría para que pensemos -no como verdad absoluta- estas cosas, pero analicemos lo que significa el protagonismo, la participación, el criterio de identificación de una masa societaria cuando una entidad está agredida. Creo que todos tenemos ejemplos para mostrar lo que es el criterio de identidad a través del protagonismo de la participación en la defensa de las instituciones. El movimiento cooperativo argentino ha dado instituciones de gran peso económico, pero distan mucho de

transformarse en un peso social, de gente organizada para disputar y defender sus intereses. Alguna vez se ha dicho que las cooperativas argentinas tienen gran extensión económica, pero que ese peso económico no se traduce en peso político; político en el sentido de poder real para afirmar un determinado proyecto de desarrollo.

El marco que nos circunda

Creo que estos dos caminos que recorre el movimiento cooperativo, que ponen en tensión lo que es la posibilidad de evolución del movimiento cooperativo, es uno de los temas que tenemos que discutir. Cuál es el perfil del Banco Cooperativo que queremos desarrollar; un Banco que confíe en el paraguas, en la cobertura que da mantenerse bajo las alas del poder, de las buenas relaciones, la buena disposición al diálogo y se adapte a la realidad, o intentar con realismo continuar con la entidad desarrollando un mecanismo de confrontación en los escenarios de 1991, que no son los escenarios de la época de la inmigración, ni de la disputa con los monopolios en los años '50, '60 ó '70, ¿A qué me refiero? Podríamos decir que entre los años '60 y '70 el pueblo argentino estaba en una situación y el cooperativismo, como parte de ese movimiento popular, junto a trabajadores, junto a reclamos de jóvenes, de mujeres, de distintos sectores del pueblo, era parte de un protagonismo que tenía el pueblo argentino en su conjunto. Pero a mediados de los años '70, podríamos decir desde el "rodrigo" como fenómeno económico en el '75, la aparición de las Tres A como fenómeno político anticipador del terrorismo de Estado, y posteriormente la dictadura militar con el plan económico de Martínez de Hoz, su plan regresivo con el genocidio instalado sobre el pueblo, se inicia un cambio en los escenarios de la Argentina. ¿De qué tipo? Hoy ya lo estamos viviendo y nos está anticipando el futuro. Desde el punto de vista económico, en términos muy generales, los 50 años anteriores al '76 la Argentina transitó el desarrollo mercado-internista, es decir, la economía se desarrollaba y funcionaban fronteras adentro; es de destacar la activa participación del Estado en el desarrollo de la infraestructura económica en la prestación de determinados servicios y en la regulación económica en favor del mercado interno.

En esa etapa desarrollaron nuestras Cajas de Crédito, porque los sectores de la pequeña y mediana empresa necesitaban crédito para la evolución económica, para la activación del mercado interno. Esta era la forma en que se desenvolvía la economía y así crecían los grandes grupos económicos. A partir del '76 y en adelante, todos los proyectos políticos de gobierno, todos los planes económicos se basaron, en general en los siguientes elementos:

1) Apertura de la economía, inserción de la Argentina en el mundo, según se dice. Ustedes repasen los planes y sobre todo el que está en vigencia en la actualidad, en estos días el Ministro Cavallo está intentando aplicar su plan para la regulación de precios - pero el tema es mucho más serio que regular los precios- porque el lunes 1° de abril se abre la economía y nosotros creemos que este es el intento más audaz y profundo de apertura de economía.

No pocas son las historias que tenemos nosotros de cuando se abrió la economía por allá por los años 79/80, con la invasión de productos externos y la desindustrialización relativa de la economía argentina; esta apertura va a ser mucho más profunda, mucho más audaz, va a estrechar más los lazos de la inserción subordinada de la economía argentina en América Latina y en el plano mundial. La semana pasada se ha firmado el convenio del Mercado Común del Cono Sur, el Mercosur. Esto implica integrar los mercados de Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay con vistas a avanzar en lo que se llama "la iniciativa para las Américas", que propusiera el Presidente Bush al conjunto Latinoamericano para tratar de responder con un mercado integrado de América al mercado integrado de Europa para el '93 y al mercado integrado de los países asiáticos con

hegemonía japonesa, intentar tres bloques de poder donde cada una de las potencias se encuentre en mejor situación de dominio respecto a las otras.

El lugar de América Latina es el lugar de escudo y de apoyatura económica, social y política de los intereses hegemónicos de Estados Unidos en la región y en el planeta, es decir que su escenario futuro en lo económico, es de apertura, de inserción subordinada y de arri-mar a la economía argentina más cerca de los intereses estratégicos de los Estados Unidos.

En ese camino está la convertibilidad del austral, para avanzar en la pérdida de soberanía - bastante deteriorada no sólo por Malvinas, no sólo por el sometimiento a los planes del Fondo Monetario Internacional, sino prácticamente con una tendencia de eliminación de la moneda nacional y de controlar la economía argentina por ley, una de las únicas economías del mundo que por ley ata su moneda a los destinos de otra moneda y en consecuencia, a otro gobierno-, esta convertibilidad del dólar determina que la evolución de la moneda nacional se liga a lo que decida la Reserva Federal de los Estados Unidos directamente, ya no a través de cartas de intención con el Fondo Monetario, sino directamente con la evolución de dólar.

2) Lo que Martínez de Hoz llamaba “subsidiariedad del Estado” y tanto Sourrouille, como Cavallo y todos los que hubo en medio, plantearon de privatización, desregulación de la economía, es decir eliminar el rol que el Estado había jugado en toda la etapa anterior, en los 50 años antes.

En la práctica, es hacerle jugar al Estado un nuevo rol, porque se dice: el Estado no debe intervenir y sin embargo el Estado interviene aplicando por ley la convertibilidad. El Banco Central es hoy más intervencionista en la economía que nunca en su historia, no permite que el dólar suba o baje más allá de la banda de flotación determinada por el gobierno; y eso no lo decide el mercado libre, sino que lo deciden las propias autoridades.

Y el tema 3) es la libertad de mercado, que es libertad para algunas cuestiones y no libertad para otras. Junto con la llamada libertad de mercado hay una regulación estatal desde las políticas del Estado que se permiten darle todas las facilidades a Iberia para compra de Aerolíneas Argentina y el no pago o postergación de los pagos, a la vez que el Estado se permite el lujo de no atender necesidades insatisfechas de la población en todos los planos.

Pero más serio aún es que hay un precio de la economía que está altamente controlado y limitado y que son los salarios, no sólo por el aplastamiento y restricción del ingreso de los trabajadores argentinos, sino por lo que se llama precarización de las relaciones laborales; restricción al derecho de huelga, es decir que no hay tanta libertad como para defender cada uno su precio de la manera que sea.

El monopolio se defiende aumentando los precios, el trabajador no tiene otra que seguir reclamando por la restricción al derecho de huelga y por la llamada flexibilización laboral. Es el deterioro y la quita de las conquistas sociales de toda la etapa anterior, de esos 50 años que mencionábamos.

Los cambios en el modo de pensar

Es decir que hay un cambio en el escenario económico donde Argentina ya no intenta desarrollar las fuerzas económicas, sociales y políticas hacia adentro del país, sino que mira hacia fuera, decide que el Estado cumpla otro rol y para eso necesita tener consenso de la sociedad.

Ese consenso se logró primero con la fuerza, cometiendo el genocidio de la dictadura militar, con la prohibición de las organizaciones gremiales de trabajadores y empresarios, se erigió sobre la base de represión y desarticulación del movimiento popular, político, social y se hizo, sobre todo, y esto es muy importante, con una fractura en el campo de las ideas que transformó en forma importante la manera de pensar de la mayoría de la población. Un solo dato basta para entender de qué hablamos: diez años atrás la mayoría de nosotros éramos estadistas, defensores de las empresas del Estado; se decía “cómprele al país” y todo ese tipo de cuestiones; en los últimos tiempos hubo un cambio en la concepción de los argentinos, favorable al cuerpo de ideas de la privatización. Un cambio que propende a la búsqueda de respuestas individuales y no colectivas, a la pérdida de la solidaridad, a sumarnos a mecanismos de consenso, primero con la fuerza de la represión y luego consensuadamente, a través de un mecanismo que recorre toda América Latina, que es pasar de dictaduras militares que fueron dominantes en los años '70 y una parte de los '80, a democracias, que algunos llaman restringidas, acotadas, producto de los planes económicos, de los condicionantes que impone la deuda externa y de la reformulación de la economía con planes de ajuste en la sociedad argentina.

Es decir que el escenario económico, político y social se viene cambiando en el plano económico, en el rol del Estado y en la evolución de la sociedad, donde se combinan mecanismos de represión con mecanismos de consenso; mientras se pueda hacer con consenso, se hace, pero el terreno se abonó históricamente con mecanismos muy fuertes de represión.

¿Qué es lo que podemos prever?

Recientemente tuvimos dos ejemplos muy importantes para demostrarnos cuáles son las señales desde el poder. Uno es el paro ferroviario. Este paro encontró en el Presidente una primera respuesta, quien dijo: “vamos a militarizar el servicio de transporte”. Sus asesores, que están pensando un poco más allá, le dijeron: “No Presidente, esa no es la respuesta adecuada, esa es la respuesta para el modelo de acumulación anterior, esa es una respuesta para otra época, eso es lo que hizo el ex Presidente Frondizi, esa Argentina no existe más; la respuesta nueva no es militarizar, la respuesta nueva es privatizar, peguemos un salto para adelante, vamos a una nueva empresa, desarticulemos esa lucha, aislémoslos, dejémoslos solos, que mueran por inanición”. Anticipa la respuesta “no vayamos para atrás, saltamos hacia adelante, avancemos en la remodelación de la sociedad argentina, más ajuste, más reconversión de la economía, el Estado y la sociedad”.

Y la otra señal la representan los propios anuncios del “Plan Cavallo”, es “ahora la apertura va en serio” y se lo dice tanto a los trabajadores ferroviarios como a los grandes grupos económicos que aumentaron algunos precios de la economía para el desarrollo de la estabilidad que ellos buscan, que no es la estabilidad para que el conjunto del pueblo pueda comer, sino que es la estabilidad para afirmar un proyecto de gobierno, de desarrollo, de acumulación. Es un salto adelante con apertura a fondo, con privatización a fondo y con “libertad de mercado”, con la libertad del zorro al lado de la gallina.

Crisis y búsqueda de respuestas

Los próximos escenarios son estos. El movimiento cooperativo viene preocupándose por estos temas y tiene que encontrar respuestas.

En los últimos años la Alianza Cooperativa Internacional ha realizado tres Congresos, años '80, '84 y '88. Tres temas consideró en su momento, el primero “Las coopera-

tivas en el año 2000”, que se refiere a la preparación de este movimiento para lo que acontecerá en el año 2000; creo que el mundo, en los últimos tres años, está buscando una nueva configuración. Las Naciones Unidas nacieron para la paz y acaban de promover la guerra. Las Naciones Unidas nacieron para el entendimiento, dicen sus cartas orgánicas, y acaban de promover una masacre. Más allá de las valoraciones que tengamos de los distintos contendientes en la guerra del Golfo Pérsico, esa es la realidad; y es una guerra que ha provocado, podríamos decir autocríticamente, bastante poca sensibilidad de movilización, teniendo en cuenta que, sobre fines del siglo, se produce una situación de masacre de una población, como la que se ha vivido recientemente. El papel de las cooperativas en el año 2000 analizaba tres crisis; primero la crisis de credibilidad, en que era posible que un movimiento cooperativo solidario se desarrollara en la sociedad capitalista, altamente competitiva e individualista, tema que hoy está concretamente instalado entre nosotros con la crisis de credibilidad que hay en toda la sociedad y que atraviesa a las instituciones intermedias. Si analizamos la situación actual, vemos que en el movimiento cooperativo no existe confianza como antes, así como se cree poco en distintos proyectos políticos; también hay inseguridad en los movimientos que durante muchos años cumplieron con sus objetivos, pudieron desplegarlos y que hoy, por ser agentes del Banco Central y del Fondo Monetario Internacional, los bancos cooperativos no cumplen sus objetivos. Lo decía el Presidente del Banco Coopesur C.L. ayer, nuestra credibilidad está deteriorada y tenemos que salir a hacer frente a esa crisis.

La segunda crisis que afecta al cooperativismo en el mundo, y aquí en nuestro país también, es la crisis de crecimiento. Nos hemos transformado en grandes instituciones y eso implica la delegación de funciones de la Asamblea de socios al Consejo de Administración, del Consejo a los funcionarios y muchas veces, de los funcionarios a los asesores, tema que debe ser debatido. Acá hay responsabilidades específicas pero complementarias; las decisiones estratégicas son de los socios, de la Asamblea de Socios, ámbito muy deteriorado entre nosotros. El Consejo de Administración es el órgano de administración de esa estrategia definida en la Asamblea y luego en el ámbito de ejecución operativa, o sea en las estructuras operativas, pero hay una gran distorsión en esto. Esta es una crisis de crecimiento que se expresa en la burocracia, en la tecnocracia en la que han desembocado todas las grandes cooperativas. Nosotros debemos encontrar una respuesta no para un solo banco, sino de todo el movimiento cooperativo, para diseñar una gestión que se condiga con lo que formulamos acerca de una nueva forma de gestión, basada en la solidaridad, el protagonismo y la participación. Para ser alternativa hay que promover el protagonismo y eso está muy devaluado en la Argentina de hoy, en el movimiento popular y en particular, en el movimiento cooperativo.

Y la tercer crisis es la ideológica. Nuestras cooperativas se han transformado en verdaderas empresas donde el debate de las ideas, de los objetivos iniciales, bastante poco se discuten. Nos ha ganado el pragmatismo de que hay que cuidar la empresa y eso está bien, pero no alcanza, porque bancos en este país, hay muchos y mejores que los nuestros; los nuestros son Bancos Cooperativos y ese apellido hay que portarlo con honor y hay que discutir qué es eso de una cooperativa y cuál es el perfil a desarrollar en estos nuevos escenarios.

El Congreso del año '84 trató el tema de “la globalización del mundo”, esto que se llama la internacionalización productiva, la trasnacionalización de la economía, la globalización de los problemas mundiales, la unidad del mundo hoy más que nunca, es la unidad del poder, una unidad hegemónica en el mundo, porque junto con la globalidad

hay una simetría de poder. Hoy, si hubiese una distribución adecuada de los alimentos que se producen en el mundo, no habría hambre, pero hambre hay, porque la asimetría de poder es un hecho y lo que hay que cambiar es el poder, la capacidad de distribuir lo que la sociedad produce colectivamente, para satisfacción del grueso de la población.

Y el Congreso del año '88 trató el tema de “los valores básicos de la cooperación”, en otras palabras; para qué estamos. Volver a las fuentes en una nueva época, volver al principios con un camino recorrido de más de cien años, no volver a la utopía inicial, sino volver a pensar aquellas cuestiones desde el punto de vista de la trayectoria desarrollada.

De lo que se trata hoy es de repensar nuestro movimiento. Hoy, el cooperativismo argentino ¿es una herramienta de progreso socioeconómico? Creo que no. En el '83 se generó gran expectativa en el pueblo argentino, con un gobierno democrático, se hablaba de que iban a levantar las persianas de las fábricas, se iba a terminar la especulación, íbamos a desarrollar la economía solidaria, las cooperativas; y se crearon cientos, miles de cooperativas de consumo, trabajo y vivienda para resolver los problemas sociales. La desocupación creció, la carestía de la vida se incrementó con hiperinflaciones en el medio, el déficit habitacional creció, los problemas de consumos, trabajo y vivienda empeoraron en la Argentina. Se creó la ilusión de miles de personas que se agruparon en cooperativas esperando la solución; y la cooperativa en sí misma no resuelve. Para que haya progreso socioeconómico hay que cambiar el escenario económico, social y político. Con este escenario, por más que haya muchas leyes de cooperativas y discursos pro-cooperativos, no es suficiente para el desarrollo de las entidades cooperativas. Por eso hay que tener algunas premisas en las que apoyarnos. Una primera y que considero que hay que debatir, sería: nos afirmamos en la vigencia de las organizaciones cooperativas como instrumento de defensa de intereses sociales y como construcción y desarrollo de fuerza real en el plano económico, político y social. Hoy, uno de los problemas del pueblo argentino es recupera su capacidad de organización, recuperar fuerza para poder incidir y golpear en los actuales escenarios que nos están presentando e intentar transformarlos, cambiar una situación de defensiva, por una situación de ofensiva, que el pueblo argentino otra vez gane las calles y se encuentre en condiciones de decidir el escenario. Doy un ejemplo concreto: en relación con el paro ferroviario se decía que la gente del conurbano de la provincia de Buenos Aires no se enfrentó a los ferroviarios, aceptaba el reclamo que efectuaban por mayores salarios, pero, paralelamente, buscaban colectivos a cualquier precio para viajar; no potenciaban ese reclamo con otro, que podría haber sido por su propio salario de hambre, para luchar todos juntos y cambiar las condiciones de vida; se produjo así una adaptación a la situación.

Hacia los mecanismos de encuentro

Para dejar de seguir poniendo la cabeza y modificar la situación, creo que la cuestión pasa por reflexionar sobre la vigencia de nuestras instituciones y la posibilidad de desarrollar agrupamientos en torno a determinadas reivindicaciones. Esto implica incidir más en los reclamos de nuestros legítimos intereses. El discurso desde las corporaciones en el poder, desde los ámbitos del poder, es un desafío a cambiar la configuración de la Argentina, a modificar la sociedad argentina y, desde este lado, nosotros tenemos que prepararnos para decir: Estamos vigentes y reclamamos por nuestros intereses legítimos, tenemos práctica y tenemos una tradición histórica para defender. A esto le podríamos llamar una radicalización de nuestros reclamos; que no sean sólo lo que hasta ahora hemos hecho o parte de nuestro discurso, sino que debemos encontrar formas más audaces y más dinámicas de comunicarnos con la masa de asociados.

En segundo lugar, este no es un problema sólo de los bancos cooperativos adheridos al Instituto Movilizador, ni del movimiento cooperativo. Se requiere encontrar un mecanismo de encuentro, de acuerdo con otros movimientos sociales y políticos que confluyan en el razonamiento y en los reclamos nuestros y desarrollar una fuerza social, política, que pueda generar una alternativa que se oponga a esta situación de ajuste y reconversión de la sociedad argentina. Esto no lo hace otro sino nosotros. No se puede esperar que la alternativa nos venga ofrecida por algún candidato en las próximas elecciones, o por algún partido, o por alguien providencial. Hace falta que eso lo desarrollemos desde abajo, desde el movimiento social, desde el movimiento político, desde el ámbito de actuación concreta. En cuanto al desarrollo de la gestión solidaria, tenemos todas las posibilidades, tenemos todos los instrumentos, el tema es encontrar las formas.

La realidad es que las cooperativas, desde el punto de vista de su aporte al progreso económico social y al debate de ideas, tienen una situación de estancamiento y de retroceso y que el gran desafío, como tercer plano de lo que estoy planteando, es encontrar las formas para romper la trampa del aislamiento, volver a la movilización; y esto es una vinculación con la creatividad en profundizar la lucha, por nuestras reivindicaciones primero, en particular la capacidad de lucha, de resistencia, de encuentro con otros movimientos sociales y políticos; y en tercer lugar, ser mucho más protagónicos, en romper esta apatía desarrollando un discurso y una práctica social de solidaridad que expresa el cooperativismo.

Salir al encuentro de esto, superando cierta vergüenza que existe en gran parte de la dirigencia cooperativa en cuanto a enfrentarse a los socios, porque piensan: “Qué le voy a decir a los socios si no estamos cumpliendo con los objetivos”. Es cierto, hay que reconocer que no se está cumpliendo con los objetivos, pero que no es responsabilidad suya la creación de este escenario político, económico y social y que es necesario discutir en conjunto el cómo se hace para transformar ese escenario, que la respuesta no está sólo en los dirigentes, sino que está en el protagonismo, que está en la participación, sumándose a un proyecto del que nos tenemos que hacer cargo todos, para poder modificar y encontrarnos, en el año 2000 y en el futuro, en esta proyección que intentamos analizar, mejor posicionados, no teniendo que estar dando respuestas a las señales del poder, sino, en todo caso, ser constructores del nuevo poder, donde las señales las impone el pueblo.

Recordemos hechos del año '75, cuando se desarrollaron una cantidad de cooperativas de créditos de las llamadas “truchas” y donde el movimiento cooperativo encontró una forma de desarrollarse en todo el país con cooperativas que hacían operatorias al margen del Banco Central; y esto lo decíamos delante de gobernadores que asistían a los actos de inauguración y que se sorprendían de que inauguráramos ese tipo de cooperativas.

En los años '60 teníamos cámaras clandestinas y no nos horrorizábamos por desarrollar acciones clandestinas que implicaban una situación de ofensiva popular; claro, no era sólo del movimiento cooperativo, sino que era del conjunto del pueblo.

La historia nos sirve para ver esas cosas que hacíamos bien y son las que hoy tenemos que recuperar, en una nueva época, en un nuevo momento y por lo tanto, no es repetir lo mismo que hicimos antes, sino ser creativos para el futuro. Este es el desafío. Conjuntamente debemos encontrar las formas. Dejamos abierto el necesario debate.