

La esperanza en la acción ⁽¹⁾

Juan Angel Ciolli ⁽²⁾

Este es un ámbito que me satisface porque hace años que vengo compartiendo con ustedes todos estos encuentros, sus debates, sus discusiones que nos enriquecen y que generalmente terminan igual: nos vamos con las “pilas cargadas” para enfrentar el arduo trabajo que nos espera en cada una de nuestras comisiones de asociados.



JUAN ANGEL CIOLLI

Quisiera aprovechar esta oportunidad para plantear algunos temas que hacen a la realidad y actualidad del movimiento cooperativo y en particular, de nuestro Banco Credicoop.

Para no remontarnos más atrás en la historia del movimiento cooperativo, podría partir del 23 de noviembre de 1958, fecha de constitución del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. En estos 40 años de vida del IMFC - es dable recordar que se cumplen este año- se han sufrido una serie de ataques que colocaron en riesgo la vida de las entidades nucleadas en su derredor.

Entre ellos, recordamos el de 1966 durante el gobierno de facto de Juan Carlos Onganía, que provocó el cierre de varias Cajas de Crédito y hasta la detención de algunos de los principales dirigentes del movimiento. Fue entonces cuando el IMFC condujo una campaña de defensa que permitió obtener, en 1972, el reconocimiento de sus principales reclamos.

Posteriormente y como consecuencia de otro golpe de Estado, el tristemente recordado “Proceso de Reorganización Nacional” del 24 de marzo de 1976, no fue casual que se pretendiera asestar un nuevo golpe al movimiento cooperativo de crédito. El vehículo en esa oportunidad fue el Proyecto de Ley de Entidades Financieras, pergeñado por el entonces ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz a través del cual, entre otras disposiciones se establecía la constitución de determinados capitales mínimos para poder operar como entidad financiera y se eliminaba la Letra de Cambio como medio de pago. Nuevamente, liderada por el IMFC y con el apoyo solidario de una gran cantidad de instituciones y asociados, se inició una ardua lucha que logró impedir la eliminación definitiva del cooperativismo de crédito.

Se llegó así al 14 de febrero de 1977, fecha en la que se promulgó la Ley Nº 21.526 de entidades financieras, por la cual las cajas de crédito contaban con el plazo de un año, con opción a otro, para adecuar su estructura al nuevo régimen legal, pudiendo convertirse en bancos cooperativos lo que mostró la capacidad de adecuación de los coo-

(1) *Disertación ofrecida en el cierre de la “Jornada de Secretarios de Educación Cooperativa” realizada en Buenos Aires el 25/4/98. Versión corregida y actualizada por el autor.*

(2) *Prosecretario, de la Mesa Directiva del Banco Credicoop Coop. Ltda.*

perativistas a las nuevas circunstancias, sin que ello significara el abandono de los principios fundacionales ni de la lucha por los cambios económicos y sociales a favor de los sectores integrantes del movimiento.

Es así como se constituyeron en el país 77 bancos cooperativos diseminados en toda su vasta geografía fruto de la fusión de casi 300 cajas de crédito.

De la fusión de 44 cajas de crédito radicadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata nació el 19 de marzo de 1979 nuestro Banco Credicoop Cooperativo Ltda.

Es importante a esta altura, señalar algunas consideraciones que explican las distintas situaciones por las que atravesaron el Movimiento Cooperativo de Crédito nucleado en el IMFC, y en particular el Banco Credicoop Coop. Ltda.

Desde mediados de los años '70 comenzó a instalarse en el mundo una profunda crisis de los principios organizadores del capitalismo distributivo keynesiano que caracterizó la etapa anterior, que se la conoció como "Crisis del Estado de Bienestar". Esto fue aprovechado por los sectores más concentrados del capital para imponer un nuevo modelo de acumulación capitalista conocido como "neoliberalismo", que no sólo representa una política económica, sino también una ofensiva cultural que porta, como valores predominantes, el individualismo y la competencia salvaje, conceptos contrapuestos a los valores sustentados por el movimiento cooperativo.

Este modelo se profundizó hacia fines de la década del '80, a partir de la caída del muro de Berlín, el desmembramiento de la URSS y la consecuente caída de los países de Europa Oriental, transformándose lo que hasta entonces era un mundo bipolar en un mundo unipolar, hegemonizado por los EE.UU., conociéndose esta unipolaridad con el nombre de "globalización".

En nuestro país el modelo se consolidó a partir de 1989, teniendo como exponente máximo el "**Plan de Convertibilidad**" puesto en marcha por Domingo Cavallo como ministro de Economía en 1991, cuyos ejes principales son:

- **Régimen de convertibilidad económica:** equiparando el valor del peso al dólar y atándolo a esa moneda, "dolarización de la economía".
- **Estabilidad de precios.**
- **Avance de las reformas estructurales:** a) privatizaciones; b) desregulación; c) apertura de la economía; d) flexibilización laboral.
- Aumento de la concentración económica y de la participación del capital extranjero.

Las consecuencias sociales derivadas de la aplicación de este modelo son:

- **Concentración en la distribución del ingreso:**

en el mundo (fuente ONU):

el 20% más rico de la población concentra el 83% del ingreso

el 20% más pobre de la población recibe tan sólo el 1,4% del ingreso En nuestro país (datos a mayo de 1997):

el 20 % más rico de la población concentra el 52,9% del ingreso

el 20 % más pobre de la población recibe el 4,3% del ingreso

el 50 % de menores ingresos de la población recibe el 19,2% del ingreso

- **Elevada tasa de desocupación:** el índice de desocupación de nuestro país asciende al 16%, al que si le agregamos la tasa de subocupación que alcanza el 12%, observamos que un 28% de la población económicamente activa o no tiene trabajo, o lo tiene eventualmente, o en jornada incompleta.

- **Aumento de la pobreza:** a esta franja se incorporaron grandes sectores de clase media baja, grupos familiares en los que alguno de sus miembros ha dejado de percibir ingreso o el mismo ha disminuido.

- **Marginación:** nuevo sector donde se agrupan los excluidos por el modelo y que, por su baja calificación, es imposible que puedan conseguir trabajo.

En este contexto económico y social - que fue produciendo un sistemático deterioro en la calidad de vida y la posibilidad de desarrollo de los sectores más desprotegidos de la sociedad: asalariados, trabajadores independientes, profesionales y pequeñas y medianas empresas, tanto urbanas como rurales (sectores tradicionalmente atendidos por la banca cooperativa) y en las economías regionales - es que algunas de las entidades nucleadas en el IMFC entraron en dificultad por no poder dar cumplimiento a las normativas emanadas del BCRA.

Ante estos hechos y para permitir la continuidad de la presencia cooperativa en esas regiones, fue el Banco Credicoop Coop. Ltda. quien solidariamente absorbió por fusión estas entidades hermanas en crisis, no sin los costos internos que estas decisiones acarrearían (cierre de filiales preexistentes a la fusión, etc., etc.); y es así que se incorporaron total o parcialmente y en distintos momentos, los siguientes bancos cooperativos: Udecoop, Oceánico, Acción y Coscrea. Ello dio como resultado que el número de instituciones financieras pasara de casi 500 a 227 de las cuales 38 eran cooperativas.

En noviembre de 1994 se produjo una profunda crisis, con epicentro en México, iniciada con una fuerte devaluación de su moneda. Ello afectó principalmente las economías de los países emergentes y tuvo un profundo impacto en la situación económica y financiera argentina.

Podemos dimensionar la gravedad de la crisis financiera señalando que, desde su inicio hasta el punto más bajo de la curva de evolución de los depósitos, se retiraron del sistema financiero U\$S 8.000 millones. Esto nos demuestra, por un lado, que los capitales extranjeros que ingresaron al país, eran capitales especulativos y no de riesgo y, por otro lado, la falta de control y regulación de los mismos por parte de la autoridad económica.

A consecuencia de la crisis, en el mes de abril de 1995, con el decidido apoyo del IMFC, seis bancos cooperativos adheridos al mismo, Aliancoop, CES, VAF, Local, Nordecoop y Horizonte se fusionaron, dando origen al Banco Argencoop Cooperativo Ltda.

Desde su inicio, fue fundamental el apoyo brindado por el Banco Credicoop Coop. Ltda.:

- Incorporó 12 sucursales del Banco Local Coop. Ltda., una en Capital Federal y 11 en el Gran Buenos Aires, fusionándose la sucursal de La Plata con la ya existente en esa localidad.

- Participó de un acuerdo con el BCRA y el Fondo Fiduciario, tendiente a dotar al Banco Argencoop Coop. Ltda. de recursos adicionales que le permitieran consolidarse.

- Colaboró prestándole una serie de servicios (procesamiento de datos, comercio exterior, etc.), lo que permitió optimizar recursos, un mayor aprovechamiento de economía de escala y una considerable disminución de costos para ambas instituciones.

El Banco Credicoop Coop. Ltda. transitó la crisis bancaria más importante del siglo en nuestro país, con un comportamiento altamente satisfactorio, demostrando eficiencia, prudencia y una seria defensa de la doctrina y los principios cooperativos. Cabe destacar que, en el momento más agudo de la crisis, ocupaba el segundo lugar, luego del Banco de la Nación Argentina, en cuanto a liquidez.

Como consecuencia de la severidad de la crisis, se produjo un proceso de reestructuración y redimensionamiento del sistema financiero, lo que provocó una fuerte concentración, quedando 148 bancos, de ellos 9 cooperativos.

Este proceso de concentración se siguió profundizando en el post-tequila, y comenzó un proceso de extranjerización, que reprodujo en el sistema financiero lo que venía ocurriendo en otros sectores de la economía. Comenzó con las privatizaciones de empresas de servicios públicos, continuó con la Industria de la alimentación, otros sectores industriales, hipermercados, etc., que fueron quedando en manos de capitales extranjeros.

En el sistema financiero se produce un vuelco en cuanto a la calidad en el proceso de concentración; ya no se trata de la absorción de un pequeño banco privado nacional por otro también nacional de mayor dimensión, sino que se trata de la venta de los grandes bancos privados nacionales que son comprados por poderosísimos bancos extranjeros, o de un banco extranjero comprado por otro también extranjero, como ser:

Banco Adquirido	Banco adquirente
Rio	Santander
Francés	Bilbao Vizcaya
Crédito Argentino	Bilbao Vizcaya
Quilmes	NovaScotia
Bisel	Credit Agricole
Bansud	Banamex
Roberts	HSBC
Deutsche	Boston

Es importante verificar cómo quedó configurado el nuevo mapa del sistema financiero y el nivel de concentración y extranjerización del mismo:

- **Número de entidades:** 122
- **Activos:** antes de 1996: los bancos extranjeros tenían el 17% del total. En 1997: los bancos extranjeros tienen el 42% del total.
- **Depósitos:** en los últimos años pasó de bancos privados nacionales a bancos extranjeros el 23 % de los depósitos.

Los primeros 30 bancos: Pasó de tener el 70% al 80% del total. Los extranjeros: antes de 1996: 13% del total.

En 1996: 19% del total.

En 1997: 40% del total.

- **Créditos:** Al igual que en depósitos, se transfirió a bancos extranjeros el 25% de los créditos.

Es importante destacar, a su vez, cómo se concentra el crédito entre los usuarios:

- **Total de deudores del sistema:** 4.183.000
- **Deudores de + \$ 4.000.000:** 1640 (el 0,04% del total de los deudores), concentran el 35,6% del total del crédito.
- **Deudores de + \$ 1.000.000:** son 6390 (el 0,15% del total de los deudores), concentran el 49% del total del crédito.
- **Pymes:** reciben sólo el 10,1% del total del crédito.

Como consecuencia de la crisis sistémica provocada por el llamado “efecto tequila”, el BCRA estableció normas más exigentes en materia de liquidez, capitales mínimos (que superan las normas de Basilea) y previsionamiento, lo que provocó que las entidades más pequeñas y fundamentalmente las que dependen de las economías regionales, no pudieran cerrar adecuadamente sus relaciones técnicas, lo que las colocaba en situación de crisis.

Es así como en febrero de 1997 el Banco Credicoop Coop. Ltda. adquirió ciertos activos y pasivos del Banco Coopesur Coop. Ltda., con la incorporación de 26 sucursales distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Río Negro, Neuquén, Chubut y La Pampa.

En diciembre de 1997, por las mismas causas mencionadas anteriormente, el Banco Credicoop Coop. Ltda. adquirió ciertos activos y pasivos del Banco Argencoop Coop. Ltda., operación que fue todo un récord en cuanto a la velocidad y la prolijidad con que se desarrolló el traspaso, de manera tal que el Banco Argencoop cerró su operatoria normalmente un día viernes y al lunes siguiente inició su operatoria el Banco Credicoop. De esta operación se incorporaron 71 sucursales, distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Chaco y Corrientes.

Todo este proceso hasta aquí descripto nos ubica, a 19 años del nacimiento del Banco Credicoop Coop. Ltda., con un banco y un sistema financiero con características totalmente distintas:

- De 44 sucursales al 19-3-79, llegamos a diciembre de 1997 con 194 sucursales. es decir que casi quintuplicamos el número de sucursales.
- De un banco de Capital Federal y Gran Buenos Aires pasamos a ser un banco nacional, abarcando la casi totalidad de nuestro extendido territorio.
- Un sistema financiero más concentrado, es decir, con menor cantidad de entidades pero más grandes y poderosas, con una hegemonía creciente del capital extranjero, lo que hace que tengamos que enfrentar una competencia más fuerte, más salvaje.

Hoy tenemos un Banco Credicoop sólido y muy bien posicionado:

- 9º lugar en el ranking de bancos privados por depósitos
- 2º banco privado de capital nacional
- 1º banco privado de capital 100% nacional
- 3º banco en cuanto a red de sucursales
- 3º banco en cuanto a red de cajeros automáticos

Lo expuesto nos coloca ante el desafío de tener que gestionar democrática y eficientemente esta entidad, hoy y con vistas al futuro, haciéndola ágil y competitiva, pero sin apartarnos de los principios doctrinarios que nos dieron origen.

Cómo lograr una respuesta superadora que nos permita ensanchar la participación real de nuestros asociados, sobre la base de sostener el equilibrio de nuestro doble carácter de empresa y movimiento social.

En función de esto, se hacía necesario encarar profundas transformaciones desde el punto de vista comercial, administrativo e institucional, que nos permitieran dar respuesta con eficacia a la complejidad que el contexto nos plantea. Es decir, encontrar los mecanismos aptos para la participación de nuestros dirigentes y, a la vez, asegurar la dinámica empresarial que exige un gran banco como es el nuestro.

Desde lo comercial y administrativo: el Consejo de Administración decidió la contratación de una de las consultoras de máximo nivel nacional e internacional, Ernst & Young Consulting S.A. Con su asesoramiento se inició un proyecto de rediseño y cambio organizacional, elaborándose una “Agenda de Mejoras”.

En ella se determinaron fases de corto, mediano y largo plazo con el fin de proceder a una revisión de todos nuestros procesos de gestión, del soporte administrativo, tecnológico y de recursos humanos.

Los cambios definidos en la agenda de mejoras los van implementando en conjunto funcionarios del banco y profesionales de la consultora, para lo que se crearon diversos comités, siendo el comité de dirección estratégica del proyecto liderado por la gerencia general del banco.

El Consejo de Administración decidió también contratar a una empresa internacional de reconocida trayectoria I-C Consultores, para producir un cambio en la imagen corporativa del banco, que nos permita consolidar una imagen homogénea, resaltando en ella el carácter cooperativo de la organización, con un diseño atractivo, que permita una fácil identificación y a su vez perdure en el tiempo.

Desde lo institucional: era necesario encontrar un modelo de funcionamiento que permitiera alcanzar una participación plena y pertinente, lo que nos exigía el desafío que representa revisar el funcionamiento del Consejo de Administración y las Comisiones Técnicas, que si bien fue exitoso hasta el momento, se hacía poco funcional ante las actuales circunstancias. Funcionamiento que se fue modificando en el transcurso de los años, así con la incorporación de los consejeros del interior al Consejo de Administración original. Se hizo necesaria, para mejorar los niveles de participación, la creación de las Comisiones Técnicas y las reuniones previas al Consejo de Administración, con los consejeros del interior. A tal efecto, se designó una Comisión de Reforma de Estatutos, integrada por miembros de la Mesa Directiva y la Asesoría Letrada del banco.

Se comenzó organizando, el 28 de noviembre de 1996, un seminario para el Consejo de Administración, teniendo como temática Un modelo de gestión participativa. Surgieron del seminario muchas ideas que permitieron enriquecer el debate planteado. La amplitud y complejidad de las temáticas abordadas no generaron ni diagnósticos uniformes ni propuestas unívocas, pero sí se coincidió en la necesidad de encontrar cambios que potencien la participación de los dirigentes. En abril de 1997 se enviaron a las Comisiones de Asociados las conclusiones de este seminario, para su debate en el seno de las mismas.

Se comenzaron a imaginar y elaborar modelos alternativos de funcionamiento, que permitieran compatibilizar las necesidades de la organización con las normativas emanadas de la Ley de Entidades Financieras y la Ley de Cooperativas.

Hacia fines de 1997 se envió a todas las Comisiones de Asociados un material, Estructura de futuro funcionamiento institucional, elaborado por la Comisión de Reforma del Estatuto, para ser debatido y enriquecido por las mismas.

En los meses de enero y febrero de 1998 la Mesa Directiva con los presidentes de comisiones técnicas, iniciaron una ronda de visitas zonales, con la participación de todos los dirigentes y funcionarios de las 194 sucursales del banco, con quienes se debatieron intensamente los aspectos esenciales que hacían al proyecto de reforma institucional.

En el Consejo de Administración, en marzo de 1998, se presentó el Proyecto de Reforma de Estatutos, dándose lectura a los artículos que presentaban cambios, generándose un debate y proponiéndose que el mismo fuera debatido en las Comisiones de Asociados, y que las conclusiones que de ellas surgieran fueran elevadas a la Mesa Directiva para lograr, con el aporte de todos los dirigentes, elaborar un proyecto de estatuto que contemplara las expectativas del conjunto de la organización.

En el Consejo de Administración del mes de abril de 1998 se puso a consideración el Proyecto de Estatuto, con las modificaciones propuestas por las distintas Comisiones de Asociados, el que fue aprobado, y se convocó a asamblea extraordinaria para ponerlo a consideración del cuerpo de delegados del banco.

El día 28 de mayo se celebró la Asamblea Extraordinaria de Delegados del Banco, donde se debatieron punto por punto las reformas propuestas y se sumaron modificaciones al texto, siendo finalmente aprobadas por unanimidad.

Esta Asamblea marca un hito importantísimo dentro de nuestra organización.

- Se verificó el potencial de la auténtica participación, haciéndose presentes los delegados de la totalidad de los distritos electorales.
- Hemos protagonizado la Refundación del Banco Credicoop Coop. Ltda., hecho sólo comparable a aquella Asamblea Constitutiva de 1979.

Los aspectos fundamentales y centrales de la reforma estatutaria son:

- Se mantiene el Distrito Electoral Filial y la cifra repartitoria para la designación de delegados (1 cada 1000 asociados o fracción mayor a 500), siendo el mínimo de 1 delegado titular y 1 delegado suplente.
- En cada sucursal del Banco funcionará una Comisión de Asociados, integrada por un presidente, un vicepresidente y otros asociados incluidos en el padrón electoral respectivo, designados por el Consejo de Administración.
- El Banco se dividirá en 22 zonas, que abarcarán la totalidad del territorio nacional.
- La administración del Banco estará a cargo de un Consejo de Administración, compuesto por consejeros administradores correspondientes a cada una de las zonas en que se halla dividido el Banco, con un mínimo de uno y un máximo de tres por cada zona, e igual cantidad de suplentes, los que serán elegidos por la asamblea de delegados de su seno, uno por cada 15.000 asociados o fracción mayor a 7500 empadronados en la misma (el padrón de la zona será la sumatoria de los padrones electorales de las sucursales que compongan dicha zona).
- Los consejeros administradores durarán tres ejercicios en sus funciones, siendo el Consejo de Administración renovado anualmente por tercios.
- El Consejo de Administración será asistido por las Comisiones Asesoras Zonales, constituyéndose una por cada zona en las que se divide el Banco, y estarán compuestas por los presidentes de las Comisiones de Asociados de cada una de las sucursales que la integran y por los consejeros administradores titulares y suplentes elegidos por dicha zona, con la asistencia de la Gerencia Zonal correspondiente.

Existen aspectos de funcionamiento que tienen que ver más con lo reglamentario que con lo estatutario, pero que si bien aún no se ha avanzado en este aspecto, vale la pena mencionarlos, dado que conforman una línea de pensamiento.

El Consejo de Administración tendrá responsables por área temática, quienes tendrán como referente un responsable de dicha área en cada Comisión Asesora Zonal.

El responsable zonal de una determinada área tendrá como referente al secretario respectivo de cada Comisión de Asociados que integra dicha zona.

He tratado de desarrollar sintéticamente la secuencia de cómo fue llevándose a cabo el debate, porque me parecía importante señalar que la reforma en la que hemos avanzado ha surgido de un debate profundo, consciente y abierto a todos los ámbitos de la organización. Como hemos dicho en repetidas oportunidades, si no representa las necesidades del conjunto de la organización, si no hay consenso, no existe esquema de funcionamiento válido que permita el desarrollo organizacional.

En una época donde la ideología dominante nos plantea globalización y concentración, nuestra reforma estatutaria plantea descentralización administrativa e institucional.

Cuando hablamos de descentralización, es necesario que la asumamos con seriedad y responsabilidad, no como la desarticulación del banco. El banco es uno y en esa dirección deben orientarse todos los esfuerzos.

Las Comisiones Asesoras Zonales son la expresión máxima de la descentralización, lo que hace necesario que sean dinámicas y se conviertan en verdaderas poleas de transmisión y motorizadoras de la organización, actuando responsablemente, como una suerte de consejo de administración zonal.

Pero todo este esfuerzo no tendrá sentido si no tiene como objetivo central mejorar los niveles de participación, ensanchar la participación de nuestras bases, afirmándonos en nuestro accionar local, en las Comisiones de Asociados, de cara a los asociados, las entidades y la comunidad que rodea cada una de nuestras sucursales.

El desafío fundamental que enfrentamos los cooperativistas es demostrar que un modelo distinto, alternativo, es posible. Y como dijo nuestro primer presidente, Nelson Giribaldi, en 1979 “vamos a demostrar que democracia y eficiencia no son términos incompatibles”, expresión con vigencia ayer, hoy y siempre.

Quisiera terminar con una expresión de un pensador contemporáneo, que tiene que ver con todo esto, con la esperanza de los cooperativistas de consolidar nuestro modelo:

“Sueños y utopías no son inútiles. Los proyectos se hacen andando. Con la desesperanza que nos inmoviliza y nos hace sucumbir en el fatalismo, no es posible juntar las fuerzas indispensables para el embate recreador. Un análisis serio y correcto de la situación hace develar las posibilidades de la esperanza, sin la cual poco podemos hacer.

No hay un proyecto que no implique un mañana, un mañana que no implique un sueño y un sueño que no implique una esperanza. Dar respuesta a los desafíos, hacer posible el sueño, no está sólo en la esperanza vana, sino en la acción”.

Paulo Freire