

# Ética y finanzas para el desarrollo humano

## Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Social

CARLOS HELLER<sup>1</sup>

### Resumen

*Se presentan dos intervenciones de Carlos Heller en el Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Social, desarrollado en la Ciudad de Buenos Aires el 13, 14 y 15 de octubre pasado.*

*La primera de ellas es una síntesis de su participación en la conferencia "Finanzas públicas y ética sustentable".*

*La segunda, un trabajo que define lo cooperativo como el atributo primordial de la práctica del Banco Credicoop, y analiza el cumplimiento de la ética y los valores como el principal desafío direccional. Para el autor, el Banco logró superar el desafío de demostrar que eficiencia y democracia no son términos incompatibles, en gran parte gracias a concebir la integralidad como la noción central de la gestión de la entidad cooperativa.*

*Se detalla el Modelo Integral de Gestión que guía al Banco, centrado en la participación plena y pertinente de sus miembros, tanto asociados como empleados, y se destaca la importancia de la Comisión de Asociados. Por último, se analizan las fortalezas del Cooperativismo para realizar aportes a un futuro más justo.*

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Cooperativa, cooperativas, ética, gestión, finanzas.



<sup>1</sup> Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda y diputado nacional, presidente de la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados.

## Resumo

### **O papel das finanças para o desenvolvimento humano. Primeiro Congresso Internacional de Responsabilidade Social**

*Serão apresentadas duas intervenções de Carlos Heller no Primeiro Congresso Internacional de Responsabilidade Social, desenvolvido na Cidade de Buenos Aires em 13, 14 e 15 do último outubro. A primeira delas é uma síntese de sua participação na conferência "Finanças públicas e ética sustentável." A segunda, um trabalho que define o cooperativo como o atributo primordial da prática do Banco Credicoop, e analisa o cumprimento da ética e dos valores como o desafio principal para os dirigentes. Para o autor, o Banco conseguiu superar o desafio de demonstrar que eficiência e democracia não são termos incompatíveis, em grande parte por conceber a integralidade como a noção central da gestão da entidade cooperativa.*

*Será apresentado com detalhe o Modelo Integral de Gestão que guia o Banco, centrado na participação plena e pertinente de seus membros, tanto associados como funcionários, e se destaca a importância da Comissão de Associados. Por último, serão analisadas as fortalezas do Cooperativismo para realizar contribuições para um futuro mais justo.*

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Cooperativa, cooperativas, ética, gestão, finanças.

## Abstract

### **The role of finance for human development. First International Congress of Social Responsibility.**

*We present two interventions by Carlos Heller at the First International Congress of Social Responsibility, developed in the City of Buenos Aires last October 13th, 14th and 15th. The first one is a summary of his participation in the conference "Public finance and sustainable ethics." The second, a job that defines cooperative as the essential attribute of Credicoop Bank practice, and analyzes the implementation of ethics and values as the main managerial challenge. For the author, the Bank managed to overcome the challenge of proving that efficiency and democracy are not incompatible terms, largely due to conceive comprehensiveness as the central notion for the management of the cooperative entity.*

*It's detailed the Integral Management Model that guides the Bank, focusing on the full and relevant participation of its members, both partners and employees, and highlights the importance of the Committee of Associates. Finally, are analyzed the strengths of Cooperativism to make contributions to a more just future.*

**Keywords:** Cooperative Social Responsibility, Cooperatives, ethics, management, finance.

## INTERVENCIÓN EN LA CONFERENCIA “FINANZAS PÚBLICAS, ÉTICA SUSTENTABLE”

En la ceremonia inaugural del Congreso, escuchábamos a Bernardo Kliksberg<sup>1</sup> preguntarle a Amartya Sen<sup>2</sup> qué opinaba de las políticas de austeridad que se llevan adelante en Europa y su respuesta fue muy crítica de esas políticas. Yo quiero aportar un nuevo enfoque a este análisis con un ejemplo.

Una reciente noticia sobre España, uno de los países donde se está aplicando con más celeridad esta política llamada de austeridad -que en realidad es el nuevo nombre del ajuste-, se titula: “Hay 47 mil nuevos millonarios en España pese a la crisis económica”. Y afirma: “Entre mediados de 2012 y la actualidad, las grandes fortunas crecieron un 13,2%, lo que posicionó al país ibérico en el octavo lugar entre las naciones que registraron un mayor incremento de ricos”. Es decir que no a todos les va mal. El tema es cómo se reparte.

Vivimos en un mundo inmensamente rico. Otro dato en la misma nota: “La riqueza global subió un 68% en los últimos diez años y en la actualidad llegó a un máximo histórico de 241 mil millones de dólares. Sin embargo, se reparte de forma muy desigual: solo el 1% más adinerado acapara el 46% de los activos mundiales”<sup>3</sup>. Medio mundo es propiedad del 1% de los habitantes de este mundo.

Entonces, cuando uno habla de ética no puede obviar estas cuestiones porque no esta-

<sup>1</sup> Presidente académico del Congreso y miembro del panel del Comité Mundial de Seguridad Alimentaria, órgano asesor de Naciones Unidas.

<sup>2</sup> Filósofo y economista hindú, ganó en 1998 el Premio Nobel de Economía luego de investigar cómo la producción de bienes, en particular de alimentos, puede potencialmente satisfacer las necesidades humanas, aunque no lo haga producto del afán de lucro que domina los circuitos de distribución de bienes.

<sup>3</sup> “Hay 47 mil nuevos millonarios en España pese a la crisis económica”, en *Tiempo Argentino* 10/10/2013 <http://tiempo.infonews.com/2013/10/10/mundo-110931-hay-47-mil-nuevos-millonarios-en-espana-pese-a-la-crisis-economica.php>

mos en el mundo de hace 500 años, donde las guerras se daban por la búsqueda del espacio donde encontrar alimento. Hoy sabemos que el mundo está en condiciones de producir alimentos para 13 mil millones de habitantes, más del doble de lo que es hoy la población mundial. ¿Cómo metemos el tema de la ética en ese análisis si no nos metemos con la magnitud de los problemas del agua potable, las enfermedades crónicas y los chicos que mueren por día?

En una reciente declaración, el Papa Francisco se muestra crítico con los que él llama los practicantes del cristianismo intermitente, es decir aquellos que tienen actitud cristiana de a ratos, y de a ratos tienen otra actitud no muy cristiana. Yo diría que también nosotros podemos hablar de muchos que practican una ética intermitente. Es decir, hacen determinados actos que tienen un componente ético pero no forman parte de una cultura y una actitud ética global. Es como la limosna y la solidaridad, son valores completamente diferentes. Algunos los confunden y creen que son lo mismo, pero no tienen nada que ver.

Cuando uno habla de ética en el sistema financiero hay una tensión y una contradicción básica que se expresa de manera diferente según el tipo de entidad y el objeto social de la misma. Las entidades públicas, estatales o cooperativas -porque nosotros creemos que lo cooperativo es lo público no estatal, es propiedad pública porque no tiene dueño, pertenece al conjunto de sus asociados-comparten visiones y objetivos porque su propósito no es obtener la máxima ganancia posible. Nosotros, desde nuestra experiencia cooperativa particular, definimos que necesitamos una “rentabilidad mínima necesaria”, que es un concepto básico del desarrollo de una entidad cooperativa que se da de patadas con el de lucro porque se basa en devolverle a los usuarios -vía prestación de servicios al menor costo posible- la mayor y mejor

calidad de servicios en precio y en calidad.

La actividad privada está pensada con el objeto de la maximización del resultado. ¿Cuál es la empresa privada más exitosa? La que gana más. Porque el objeto social de esa empresa es la maximización del resultado.

Cuando en los noventa tratábamos de explicar lo perverso del proceso de privatizaciones, me acuerdo que daba siempre el ejemplo del agua. Y decía: “¿Saben cuál es la diferencia? Obras Sanitarias de la Nación fue creada para dar servicio de agua potable. Cuando se privatizó, se convirtió en Aguas Argentinas; tenía los mismos edificios, los mismos ejecutivos, los procesos técnicos eran los mismos. ¿Qué es lo que cambió? El objeto social. El objeto social de la empresa privatizada era obtener la mayor ganancia posible vendiéndole agua a los argentinos”. Esa diferencia es abismal. El objeto es la maximización de la utilidad o el objeto es la prestación del servicio.

Una verdadera cooperativa, como una entidad pública, tiene como objeto social la prestación de servicios a sus usuarios. Por eso hoy Paula Español<sup>4</sup> recordaba que la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central –que, entre los orgullos que tengo, está el haberla defendido como presidente de la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados- incorpora la terminología de “usuarios de servicios financieros”; una terminología que está en el proyecto de Ley de Servicios Financieros que nosotros preparamos y por el que todavía seguimos trabajando, que en algún momento presentamos con el acompañamiento de más de un millón de firmas. Un usuario de un servicio es alguien que tiene un derecho. Si se trata de un servicio, hay un prestador y hay alguien que lo recibe. En nuestro proyecto incluíamos la figura del defensor del usuario de servicios financieros. El Banco Central no llegó a eso pero creó una gerencia vinculada a la defensa

<sup>4</sup> Segunda candidata a senadora por la Ciudad de Buenos Aires (FpV).

de los intereses de los usuarios de servicios financieros y en ese marco estableció un conjunto de regulaciones

La actividad privada está pensada con el objeto de la maximización del resultado. ¿Cuál es la empresa privada más exitosa? La que gana más. Porque el objeto social de esa empresa es la maximización del resultado. Una verdadera cooperativa, como una entidad pública, tiene como objeto social la prestación de servicios a sus usuarios.

Nosotros celebramos alborozados la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central y la vuelta a un Banco Central activo después de muchos años de un Banco Central al que le habían dejado un solo rol, supuestamente el de defender el valor de la moneda, que tampoco se puede defender en abstracto y sin tener en cuenta el conjunto del funcionamiento de los factores de la economía. La Carta Orgánica reformada le devolvió al Banco Central roles vinculados a la defensa del trabajo, de la producción, de las economías regionales, etc. Y en ese marco generó otras tan importantes como el Préstamo de Inversión Productiva, que tiene una particularidad: la mitad, obligatoriamente, tiene que ir a pymes. Los datos estadísticos reflejan cuánto creció el crédito bancario a las pymes, no por voluntad del sistema bancario sino como consecuencia de la regulación que lo obligó. Como también la regulación va a obligar a que se abran sucursales en las zonas de menor desarrollo económico, porque tiene un mecanismo de premios y castigos para evitar que la banca privada se concentre en los lugares donde está la torta y nadie vaya a los lugares de baja densidad, de bajo desarrollo, donde solo están los bancos públicos y coo-

perativos. La banca privada no abre sucursales en los lugares de bajo desarrollo porque no es negocio, excepto que las regulaciones lo lleven a ello.

A fines de 2011 tuve el honor de ser uno de los seis líderes cooperativistas del mundo elegidos para lanzar el Año Internacional de las Cooperativas en Naciones Unidas, y en esa presentación me asignaron un título. El título era "Lo pequeño es hermoso", tomado de un libro del escritor alemán Schumacher donde se rescata el valor de las pequeñas organizaciones frente al proceso de concentración que está viviendo el mundo, la existencia de los monopolios, los grandes grupos económicos. El valor de lo humano, del diálogo, de la relación, del conocimiento. Nosotros reivindicamos que pudimos demostrar con nuestra experiencia que se pueden mantener los valores de lo pequeño en la construcción de grandes organizaciones. Por lo tanto, lo cooperativo es una esperanza en la búsqueda de esa ética que el mundo está tratando de encontrar, que no es otra cosa que una sociedad más justa que termine con la contradicción de un mundo inmensamente rico convertido en la mayor fábrica de pobres de la Historia.

### "ÉTICA Y FINANZAS: LO COOPERATIVO COMO EL ATRIBUTO FUNDAMENTAL DE NUESTRA PRÁCTICA"

#### LA ÉTICA Y LOS VALORES COMO DESAFÍO DIRIGENCIAL

Resulta común escuchar que el mundo de hoy debe asumir un profundo desafío ético.

En primer lugar deberíamos acordar que el principal desafío no lo tienen todos por igual, sino las clases y sectores dirigentes que gobiernan, que toman decisiones, que juzgan, que comunican mediáticamente, que formulan y ejecutan políticas. A mi juicio, el principal desafío ético de los que dirigen es revertir esta insostenible injusticia social.

Claro que para que ello sea imaginable, hay que repensar el arco valorativo de las sociedades en su conjunto y esto nos lleva a tener que revisar las ideas que han decretado la absoluta muerte del Estado como instancia generadora y reguladora de políticas. Mientras se prosiga con el concepto de "sociedad de mercado" la ética resultante seguirá siendo la legitimación de una sociedad de ganadores y perdedores. No resulta admisible que en un planeta que es habitado por algo más de seis mil millones de seres, dos mil millones disfruten del estado de desarrollo al que la especie humana ha llegado, y los otros cuatro mil millones corran el riesgo de ser consagrados y eternizados como seres inferiores. Comunicar y dar conciencia sobre este gran riesgo también constituye un desafío ético.

Al hablar de ética en el sistema financiero, hay una tensión básica entre los adecuados costos de prestación de los servicios y el objetivo de máxima rentabilidad que persiguen las entidades privadas. En el caso de las entidades públicas y cooperativas, por su propia definición constitutiva, el lucro es desplazado como el objetivo principal, privilegiándose la prestación de servicios eficientes y que alcancen a la mayor cantidad de usuarios; en estos casos, el cumplimiento del objetivo fundacional de por sí constituye una opción ética sobre el manejo del negocio bancario.

Las organizaciones no son simples centros financieros, productores de bienes y servicios, depósitos de memos e informes, y diseñadores de estrategias de negocios. También son centros sociales, productores de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura, y diseñadores de procesos y relaciones. En la mayoría de las organizaciones se presta mucha atención a los fines a alcanzar metas, objetivos y propósitos, con poca atención orientada sobre sus consecuencias éticas o sobre los medios utilizados para alcanzarlos.

## COOPERATIVISMO Y GESTIÓN: LA INTEGRALIDAD COMO NOCIÓN CENTRAL

En la ponderación de la Responsabilidad Social Cooperativa cabe destacar dos conceptos que no son yuxtapuestos sino transversales a partir de la significancia del marco axiológico de la cooperación: gobernabilidad y gobernanza, que, conjugadas, hacen al buen gobierno de las entidades solidarias.

La gobernanza, como conjunto de procesos, costumbres y políticas que afectan a cómo se dirige, administra o controla una entidad solidaria, incluye también las relaciones entre los actores sociales implicados en ella (dirigencia, funcionarios, personal, asociados/as, proveedores/as, clientes, comunidad y entorno ecológico).

Al “transversalizar” gobernabilidad y gobernanza, hecho que nos permite una apreciación integral de la gestión cooperativa ponderada, surgen las fortalezas y también los desequilibrios para mejorar las relaciones entre los actores sociales y hacer más eficiente y eficaz el funcionamiento de la entidad en cumplimiento con la identidad cooperativa que le dio origen.

Desde esta mirada, en primera instancia, en el Banco Credicoop Cooperativo Limitado se dan las condiciones y capacidades necesarias para tomar las mejores decisiones tendientes a incrementar la calidad de vida de quienes intervienen en ella en la búsqueda de satisfacer las necesidades.

Desde su génesis, y a lo largo de su historia, el Banco Credicoop ha dado muestras incontestables de coherencia entre sus principios y la gestión concreta, considerando que existe un vínculo indisoluble entre las acciones comerciales, institucionales y sociales de la entidad. Esta articulación virtuosa transforma a la coherencia en un valor organizacional que nos consolida y fortalece.

El 19 de marzo de 1979, en plena dictadura militar, el primer presidente del Banco Credicoop, Nelson Giribaldi, sintetizó el compromiso fundacional de la entidad expresando: “Asumimos el desafío de demostrar que eficiencia y democracia no son términos incompatibles”. Esta afirmación enfatiza nuestro supuesto de que es factible gestionar eficazmente una gran organización cooperativa preservando las dinámicas participativas de la democracia cooperativa y generando a la vez niveles de calidad en la prestación del servicio capaces de competir eficientemente con los ámbitos privados y orientados al lucro.

Desde su génesis, y a lo largo de su historia, el Banco Credicoop ha dado muestras incontestables de coherencia entre sus principios y la gestión concreta, considerando que existe un vínculo indisoluble entre las acciones comerciales, institucionales y sociales de la entidad. Esta articulación virtuosa transforma a la coherencia en un valor organizacional que nos consolida y fortalece.

A lo largo de nuestra historia tuvimos que atravesar momentos en los cuales se proclamaba el “fin de la historia” y parecía imponerse el individualismo a ultranza. En esos hostiles contextos sostuvimos junto al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos que “sin solidaridad no hay futuro” y que “otro mundo es posible si la gente lo quiere”, reafirmando la necesidad de concebir nuestra práctica cooperativa como aporte a una visión integral de la sociedad humana que necesita de la cooperación para superar los estadios existentes de injusticia y desigualdad social.

En la actualidad asistimos a una profunda crisis económica con epicentro en los países



La principal base de formación y fortalecimiento cooperativo es la gestión cotidiana, pues las prácticas transformadoras exitosas están sustentadas a su vez por dinámicas virtuosas que sintetizamos en tres conceptos fundamentales: la democracia participativa, la participación plena y pertinente, y la integralidad de la labor de todos los miembros de la cooperativa.

centrales y con consecuencias globales que muestran el fracaso de las ideas neoliberales que orientaron la política, la economía y la cultura de las décadas pasadas y pone en primer plano la necesidad de articular proyectos colectivos que coloquen al bienestar de los seres humanos como el objetivo principal de su acción. Se ha calificado a la situación como verdadera crisis civilizatoria.

Frente a estos desafíos, nuestro ideal de futuro recoge los mejores sentimientos del ideario progresista de la humanidad y pregona que la calidad de vida se conseguirá con una equitativa distribución de la riqueza mundial, la preservación de la diversidad cultural y la capacidad de elegir en libertad el modelo de desarrollo y bienestar. Estas banderas no solo denuncian el estado imperante en el mundo, sino que ofrecen caminos de soluciones. Así pudimos expresarlo en el acto de lanzamiento del Año Internacional de las Cooperativas que tuvo lugar en la ciudad de Nueva York, en el recinto de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 31 de octubre de 2011.

A partir de esta cosmovisión de la realidad, sostenemos que la principal base de formación y fortalecimiento cooperativo es la gestión cotidiana, pues las prácticas transformadoras exitosas están sustentadas a su vez por

dinámicas virtuosas que sintetizamos en tres conceptos fundamentales: la democracia participativa, la participación plena y pertinente, y la integralidad de la labor de todos los miembros de la cooperativa.

Por eso hoy estamos encarando un cambio organizacional profundo, el proceso de instalar progresivamente –hasta convertirlo en un valor en toda la organización– de lo que denominamos Modelo Integral de Gestión.

Destacamos como altamente positiva la búsqueda de la unicidad desde el doble carácter de la organización solidaria como empresa y asociación de personas, cuando expresa:

El concepto de Gestión Integral complementa al de participación plena y pertinente, lo cual implica reformulaciones, ensayos, nuevas prácticas y modos de funcionamiento. A través de esa participación, la articulación entre la empresa cooperativa y el movimiento social se efectiviza involucrando aún más a los dirigentes con la gestión del servicio financiero y con la profundización del compromiso de los funcionarios y trabajadores en la gestión de las actividades institucionales (...) Pretendemos que el Modelo Integral de Gestión sea el rasgo cultural dominante de la cooperativa. La integralidad presupone la superación de una visión dual del funcionamiento de la cooperativa y lograr una convivencia equilibrada de dos lógicas que existen objetivamente, tales como la institucional y la empresarial<sup>5</sup>.

#### ROL E IMPORTANCIA DE LAS COMISIONES DE ASOCIADOS

Las Comisiones de Asociados son una característica propia y singular del Banco Credicoop Cooperativo Limitado y marcan un rasgo distintivo de la entidad. A los efectos de ponderar la importancia y el rol que las mismas poseen en la gestión del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, transcribimos

<sup>5</sup> Banco Credicoop (2012), 75.

## algunos párrafos del “Reglamento de Funcionamiento de las Comisiones de Asociados”:

La participación plena y pertinente de los asociados en la gestión de la entidad se ejerce a través de las Comisiones de Asociados, las Comisiones Asesoras Zonales y el Consejo de Administración, conforme a la naturaleza y esencia de nuestro Banco Cooperativo.

Las Comisiones de Asociados son el fruto de una singular creación de la entidad. La experiencia atesorada demuestra que constituyen un elemento fundamental para la participación activa de los asociados y conforman un ámbito propicio para la difusión del ideario de nuestro movimiento. Es su objetivo cumplir, en lo interno y hacia la comunidad, la misión que se ha impuesto nuestro Banco.

Desde la fundación del Banco, las Comisiones de Asociados fueron incorporadas al Estatuto como el organismo básico fundamental para la inserción y participación de los asociados en la gestión de cada filial (distrito – sucursal). El Estatuto establece el mecanismo para su constitución y regula sus competencias y funciones. Sus niveles de gestión abarcan, desde lo institucional, las acciones de contacto y desarrollo de vínculos con el movimiento social del que nos reconocemos parte y, desde lo económico, las tareas que, conforme a las normas y procedimientos que dicten las instancias de dirección, contribuyan al éxito de la Empresa Cooperativa.

Para el cumplimiento efectivo de su labor, es indispensable que los integrantes de las Comisiones de Asociados se asuman como dirigentes del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, procurando ser los animadores de las actividades destinadas a hacer crecer, en forma orgánica y equilibrada, todos los elementos –tanto humanos como materiales– que convergen en la particular experiencia de gestión económica solidaria de la que forman parte.

No hay participación efectiva sin sentido de pertenencia y este solo se adquiere si se

produce una sana vinculación de la entidad y de quienes la conducen con las personas y con el medio social en que desenvuelven su actividad las filiales del Banco. Ese contacto genuino permite comprender, apreciar como positivos y asumir como propios los valores y principios cooperativos que nos sirven de base.

## BALANCE SOCIAL COOPERATIVO DEL BANCO CREDICOOP COOP. LTDO.

El Balance Social Cooperativo, tal como lo expresa la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, puede definirse, a partir de varios conceptos, como: un instrumento de medición del impacto de la entidad solidaria en la comunidad, una ponderación de la gestión que establece un balance entre los beneficios sociales y el éxito en los negocios, una herramienta estratégica de evaluación sistemática del cumplimiento de los Principios cooperativos y una herramienta comunicacional.

Se toma en cuenta para su elaboración el cumplimiento de los Principios cooperativos, en la búsqueda de la medición del impacto de la Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop) del Banco Credicoop Coop. Ltda. en los actores sociales y grupos de interés.

El Banco Credicoop Coop. Ltda., al comprometerse con la evaluación que implica el Balance Social Cooperativo, reafirma su fuerte identidad cooperativa, brindando datos objetivos para la defensa del movimiento y la incidencia en las políticas públicas.

Un objetivo planteado es brindar una visión completa de nuestro quehacer cooperativo a las autoridades gubernamentales en los distintos ámbitos territoriales, y en ese sentido se ha decidido que las Comisiones de Asociados y Comisiones Asesoras Zonales evalúen el Balance Social junto con las autoridades cooperativas de los diferentes distritos. Esta



acción nos ha permitido obtener resoluciones de las direcciones de cooperativas u organismos similares de varias provincias y municipalidades, declarando de interés la presentación realizada por el Banco Credicoop del Balance Social y proponiendo acompañar las actividades de difusión de la Responsabilidad Social y su instrumento de medición, el Balance Social.

En el Balance Social Cooperativo para el ejercicio 2012/2013 que se ha presentado al Consejo de Administración surgen datos significativos que refuerzan aún más los resultados obtenidos con nuestra primera medición iniciada en el ejercicio anterior.

En el primer principio de “Membresía abierta y voluntaria” se analiza la dimensión de no discriminación, en donde se observa que el porcentaje de mujeres en el total de delegados a la Asamblea asciende al 20,6% y en el total de empleados al 40,6%. Otra dimensión, la satisfacción al asociado, se cumple con creces, dado que por distintas encuestas se demuestra que Credicoop posee una aprobación por parte de sus asociados mayor que el promedio de otros bancos, tanto en banca empresa como en banca personal.

En el segundo principio, de “Control democrático de los miembros”, se analiza la elevada participación de delegados en las asambleas -más del 82% sobre un total de 829 delegados-. También se analiza la participación de los integrantes del Consejo de Administración, así como la participación de las Comisiones de Asociados de nuestras 250 filiales, que congregan un activo de 3.027 asociados que participan activamente en la gestión del banco en forma totalmente ad honorem, así como se cuentan más de 11.000 reuniones realizadas por las Comisiones de Asociados durante el ejercicio. En la dimensión de “Equilibrio real de poder entre los asociados” se evidencia el bajo nivel de concentración

de las carteras de depósitos y de préstamos. También se evalúa el potencial humano y las acciones dirigidas a su progreso, desde la política de Estabilidad Laboral como principio rector de la organización, así como las prácticas de formación y de detección de personal con potencial y retención de talentos, listándose además todos los beneficios que posee el personal del banco.

En el tercer principio, de “Participación económica de los miembros”, se analiza el Valor Agregado Cooperativo que genera la actividad del banco y cómo este se reparte entre los trabajadores, el Estado, los asociados y la comunidad. Aquí destaca el valor agregado invisibilizado, que no surge de la contabilidad tradicional pero que se vuelca hacia los asociados, trabajadores y el resto de la comunidad. Resulta de una multiplicidad de acciones de promoción cuyo valor monetario es difícil de calcular y su enfoque es principalmente cualitativo. No obstante se ha determinado la parte correspondiente a los beneficios que obtienen los asociados debido a que el banco cobra tasas de préstamos y comisiones por servicios por debajo del promedio de los bancos privados; por esta política, los asociados han obtenido un beneficio comparativo de más de 550 millones de pesos en el ejercicio.

Resalta también la dimensión de “Prácticas justas de operación” en la cual se cita el concepto de Rentabilidad Mínima Necesaria como una guía para brindar a los asociados el menor costo posible, a la vez que se identifica a nuestro banco como el que posee las tasas de interés más bajas respecto a los diez primeros bancos privados en préstamos personales y tarjeta de crédito, así como las comisiones más bajas en mantenimiento de caja de ahorro y de cuenta corriente personal, mediciones que ejemplifican el cumplimiento del precepto expresado en esta dimensión.

En el cuarto principio, de “Autonomía e independencia”, se analiza entre otros aspectos la suficiente rentabilidad del Banco para llevar a cabo su misión, así como la elevada liquidez de la entidad.

En el quinto principio, de “Educación, entrenamiento e información”, se detalla el funcionamiento de la Secretaría de Educación, dependiente del Consejo de Administración, y el Plan de Educación Cooperativa, que desarrolla el Proyecto Estratégico de Formación Institucional y el de Educación y Capacitación Dirigencial, así como cursos específicos de capacitación comercial, operativa y de gestión. Durante el ejercicio han pasado por las aulas 1.747 empleados y consejeros en 115 cursos presenciales, mientras que se han realizado 7.841 capacitaciones en 40 cursos virtuales. También se hace un exhaustivo análisis de la política de comunicación del Banco.

El sexto principio, de “Cooperación entre cooperativas”, se sostiene a través de relaciones con cooperativas, mutuales, entidades de carácter social (asociaciones y gremios) y universidades. En total hay establecidos vínculos con 6.891 entidades de carácter social. En forma conjunta con el Ministerio de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) surge el vínculo con cooperativistas del Programa “Argentina Trabaja” y cooperativas de trabajo. Nuestro programa “Emprendedor XXI”, cuyo objetivo es fomentar la puesta en marcha de nuevas empresas por parte de estudiantes avanzados y jóvenes graduados universitarios con el apoyo de su universidad, a la fecha involucra, entre otras entidades, a 45 universidades, cinco municipios y cinco incubadoras de empresas.

En el séptimo principio, de “Compromiso con la comunidad”, se observa a partir de la mejora del nivel de vida del/a asociado/a y su familia, la presencia en la comunidad, el

compromiso con la comunidad y el Cooperativismo, y la participación en instituciones y/u organismos. En este apartado se detalla la cantidad de asociados que utilizan productos crediticios, que asciende a cerca de 421.000 personas y 110.000 pymes entre los sectores más numerosos. En cuanto a montos, el 62% del crédito al sector privado fluye a pymes y el 18% a las personas, orientación crediticia que demuestra el compromiso del Banco con dichos sectores.

Se ha mantenido el vínculo con las entidades mencionadas en el sexto principio y realizando una significativa cantidad de emprendimientos conjuntos con muchas de ellas. Como resumen, conviene detallar que durante el ejercicio se han realizado algo más de 10.000 actividades, entre charlas y debates, cursos y seminarios, y reuniones con asociados.

Como síntesis, cabe señalar el dictamen de la Auditoría Social Cooperativa realizada por la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas que ha certificado la calidad institucional de nuestro Banco expresado en el Balance Social Cooperativo del ejercicio 35°, valorando los siguientes componentes de la gestión asociativa, democrática, participativa y eficiente:

- Sistema de orientación claramente definido: misión, visión y política institucional.
- Documentos de análisis puestos al servicio del logro de su política institucional.
- Anclaje histórico que le permite valorar el presente y proyectarse visionariamente.
- Modelo Integral de Gestión que involucra a todas las personas que pertenecen al Banco Credicoop Cooperativo Limitado.
- Gestión democrática sostenida en la creación de un modelo que basa su democracia representativa en la democracia participativa, demostrada en los organigramas institucionales correspondientes, así como en la ponderación de los datos solicitados para

evaluarla. Se señala como un hecho singular la creación de las Comisiones de Asociados y las Comisiones Asesoras Zonales, mecanismos que facilitan el control democrático y por ende la toma de decisiones político-institucional.

- Compromiso y profesionalización de los cuadros directivos, en el marco de la propuesta cooperativa.

- Política de no discriminación explícita, en un todo de acuerdo con los derechos humanos y el cumplimiento de los Principios del Pacto Global.

- Transparencia en los actos de gestión y en la prestación de los servicios.

- Pertenencia del personal y su compromiso con la Responsabilidad Social Cooperativa. Asimismo se observa por parte de la entidad una disposición al logro de mejoras para el personal.

- Certificaciones de Calidad ISO 9001/2008.

- Política de gestión de los talentos desde la concepción de sujetos creadores del conocimiento.

- Inversión en educación y capacitación favoreciendo el logro de las competencias y la coherencia entre el decir y el hacer.

- Estructura político institucional en materia de educación cooperativa (rol del Secretario de Educación Cooperativa), que se mantiene en todas las instancias del organigrama institucional, favoreciendo:

- La democracia participativa.

- La educación como proceso continuo, secuenciado, permanente e integrado.

- El federalismo y la igualdad de oportunidades.

- La democratización de la comunicación.

- Comprometida política de integración cooperativa a los efectos de representatividad y de negocios con otras entidades de la economía social, instituciones y entidades intermedias de las comunidades donde tiene

presencia el Banco Credicoop Cooperativo Limitado.

- Consolidación de una red interinstitucional generadora de participación en las comunidades.

- Imagen fuerte con reconocimiento local, regional y nacional sostenida en los valores de la cooperación.

- Federalización del crédito, con presencia en todo el territorio nacional. Esto marca su función social, en la búsqueda del fortalecimiento de las economías regionales.

- Sostenimiento de la rentabilidad mínima necesaria como esencia de la "Diferencia cooperativa".

- Respeto a los derechos de los asociados y las asociadas.

- Clara definición de las responsabilidades y las funciones de la administración.

- Transparencia, fluidez e integridad de la comunicación efectiva con los diferentes actores sociales que impactan y son impactados por el Banco Cooperativo.

- Alto compromiso con las comunidades asentado en tres ejes:

- Fuerte apoyo a las pymes.

- Cabildeo y construcción de ciudadanía.

- Educación, cultura y participación comunitaria.

- Fuerte presencia en las actividades de las localidades de su área de influencia a través de:

- Trabajo de las filiales, especialmente con las Comisiones de Asociados.

- Fundación Banco Credicoop.

- Actividades de los centros culturales cooperativos de IMFC. Se destaca el Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini".

- Actividades educativas realizadas en forma compartida con IDELCOOP.

- Se destaca especialmente:

-Difusión y promoción de los principios cooperativos.

-Coherencia entre el pensamiento y el hacer cooperativo.

- Permanente presencia en los organismos internacionales cooperativos y del sistema financiero solidario.

El dictamen concluye: “De lo manifestado ut-supra y a modo de síntesis surge con contundencia la apreciación del ‘Buen Gobierno Cooperativo’ del Banco Credicoop Cooperativo Limitado. Este Buen Gobierno queda definido como un proceso sistemático de gestión”.

#### APORTES DEL COOPERATIVISMO A UN FUTURO MÁS JUSTO

La eclosión del modelo neoliberal, que en Argentina cumple años cada 19 y 20 de diciembre, reveló los límites de un orden incapaz de dar respuesta a las necesidades más elementales de las mayorías sociales. Aquella crisis marcó un punto de inflexión: nada podría volver a ser como antes y un conjunto de instituciones, de relaciones y de prácticas fue sentado en el banquillo de los acusados.

Podemos afirmar que aunque los cambios de fondo a los que legítimamente aspirábamos tienen aún un camino por recorrer, los sectores de privilegio han visto severamente recortada la legitimidad de su discurso, no cuentan ya con el conformismo pasivo de la sociedad y son, en muchos casos, activamente cuestionados por las organizaciones sociales.

En el contexto de ese agotamiento de un modelo que promovió los valores del individualismo posesivo, de la desigualdad como fenómeno de la naturaleza, de la competencia como vínculo a promover es que se realza la vigencia del Cooperativismo como pensamiento, como discurso y como práctica.

Nos importa en esta parte del trabajo señalar tres aportes del Cooperativismo a la cons-

trucción de un porvenir más justo e igualitario: el Cooperativismo como construcción política, el Cooperativismo como proyecto económico y el Cooperativismo como proyecto educativo. Los analizaremos a continuación.

#### ***El camino de la democracia sustantiva***

En el plano de la construcción de la política nuestro movimiento ha expresado algunas líneas que hacen a su esencia y se desarrolló en relativa soledad en contextos neoliberales.

La participación y la democracia como valores esenciales constituyeron el fundamento de nuestra práctica para construir una sociedad que se piensa y se realiza como proyecto colectivo. El aporte de todos con aquello que es de todos, la democratización efectiva del poder, la composición plural de los órganos de gobierno, la transparencia en las relaciones de representación constituyen algunas de nuestras opciones.

No se trata de un mero recurso retórico: es una opción filosófica y una realización práctica. En nuestras organizaciones, las decisiones deben atravesar el tamiz de la deliberación entre los involucrados que serán afectados por estas decisiones, lo que requiere la consideración de todos los puntos de vista; solo bajo la luz de un proceso colectivo de discusión se implementan aquellas definiciones estratégicas que van definiendo y redefiniendo el proyecto de la cooperativa.

La organización reconoce, por otra parte, roles y funciones diferenciados que hacen a una estructura compleja que tiene, a su vez, una dinámica compleja. Pero desde una matriz fuertemente democrática y participativa es que se definen aquellas cuestiones que hacen al interés de los cooperativistas que integran la entidad.

Hay, desde luego, tensiones y desafíos a resolver. Entre la urgencia de la necesidad y los tiempos de la democracia interna; entre las

presiones fuertes de un contexto hostil y el sostenimiento sin concesiones de nuestros principios; entre los intereses del todo y los legítimos intereses de las partes: estos conflictos ocurren en el ejercicio del gobierno de la cooperativa y nos hacen crear a cada paso nuevas alternativas para conservar la esencia del Cooperativismo.

Entre la urgencia de la necesidad y los tiempos de la democracia interna; entre las presiones fuertes de un contexto hostil y el sostenimiento sin concesiones de nuestros principios; entre los intereses del todo y los legítimos intereses de las partes: estos conflictos ocurren en el ejercicio del gobierno de la cooperativa y nos hacen crear a cada paso nuevas alternativas para conservar la esencia del Cooperativismo.

Esta escuela de democracia es una marca valiosa, sostenemos, para la reconstrucción de la política entendida como práctica que encarna valores de compromiso reflexivo, que realiza un proyecto común, que sueña y apuesta por la construcción de lo nuevo desde el reconocimiento de nuestras mejores tradiciones.

Desde esta concepción y desde estas prácticas apostamos a una renovación de la política. Sugerimos que esta experiencia nos ayude a pensar, a decir y a construir un modelo de la política profunda y consistentemente participativo.

Nuestro programa no se agota, a pesar del enorme valor de la democracia sustantiva como ejercicio cotidiano, en el plano de un poder democráticamente construido.

### **La economía para el Cooperativismo**

La perspectiva del Cooperativismo también imprime a la economía un sesgo particular. Siendo la economía la actividad social que permite a través del esfuerzo colectivo satisfacer necesidades humanas, la cuestión a debatir es quiénes y cómo producen la riqueza, cómo se distribuye y quiénes se apropian de esa riqueza producida.

El Cooperativismo ha nacido con un mandato muy claro: se trata de un modo de resolver problemas comunes de modo colectivo, distribuyendo con justicia esfuerzos y recompensas, y gobernando de modo democrático nuestras entidades.

La distribución equitativa de las cargas es resuelta en instancias participativas de decisión, y el valor de la eficacia solo puede comprenderse a partir de un ejercicio continuado de la solidaridad, la democracia, la equidad.

Y el disfrute del trabajo individual y colectivo debe cabalgar sobre las tensiones que supone un proyecto colectivo compuesto por múltiples y diversas individualidades.

En nuestro Banco Cooperativo, el crecimiento económico tiene características específicas, que bien podrían aplicarse a otros terrenos. Veamos sus contenidos.

Primero, el objetivo de nuestra entidad no es el lucro sino la satisfacción de las necesidades de los miembros de la cooperativa. Y es en este sentido en el que utilizamos el concepto de "rentabilidad necesaria", como el excedente imprescindible para asegurar la marcha de nuestro proyecto. No entendemos la entidad como una maquinaria al servicio del objetivo del lucro, sino de la satisfacción de necesidades humanas de nuestra gente.

Segundo, entendemos que el logro de los objetivos económicos debe combinar democracia y eficiencia. A diferencia de las concepcio-

nes neoliberales -que asociaban la eficiencia a la falta de participación y a estrategias tecnocráticas- nosotros creemos, actuamos y corroboramos que la unidad de participación y eficacia constituyen un camino que nos permite crecer integralmente.

Nuestras acciones educativas estuvieron orientadas a la conformación de cooperativistas integrales: personal, funcionarios, dirigentes y asociados pasaron por propuestas de formación en dimensiones instrumentales, metodológicas, teóricas, políticas y doctrinarias.

Tercero, los resultados positivos de la actividad económica repercuten en el mejoramiento de los servicios que presta la cooperativa y el mejoramiento de las condiciones laborales de su personal. Y una parte de este excedente es empleado para actividades culturales que promueve nuestro movimiento.

Así, el compromiso con el bien común, una dinámica que combina democracia y eficiencia, una cultura del cumplimiento, una riqueza que, producida entre todos, se utiliza en función del interés colectivo constituyen las claves de nuestra esencia cooperativa.

### **Educación cooperativa**

El tercer aporte que puede hacer nuestro movimiento está vinculado a sus propuestas educativas.

La educación reconoce distintos niveles. Por un lado, la práctica cotidiana de la cooperativa es un hecho educativo. En el ejercicio del

compromiso, de la participación, de la solidaridad, del esfuerzo individual y colectivo se aprende, aprendemos, un modo de trabajar, un modo de vincularnos, un modo de crecer.

Por otro lado, nuestra organización se piensa y se rehace: es una organización que aprende de sí misma y que de la práctica reflexiva genera estrategias que nos permiten crecer en cada contexto sin perder nuestra esencia.

Nuestras acciones específicamente educativas estuvieron orientadas a la conformación de cooperativistas integrales: personal, funcionarios, dirigentes y asociados pasaron por propuestas de formación en dimensiones instrumentales, metodológicas, teóricas, políticas y doctrinarias. Se trata de una educación en función de un modelo de gestión integral, que propicia una participación plena y pertinente para el cumplimiento de los distintos aspectos que hacen al funcionamiento de la entidad.

### UN NUEVO CICLO HISTÓRICO Y LAS POSIBILIDADES DEL COOPERATIVISMO

El Cooperativismo tiene mucho que ofrecer a un mundo en crisis y en búsqueda. Nuestro movimiento se inscribe en el torrente de experiencias humanistas que apostaron a la construcción de un mundo emancipado, donde la libertad y la igualdad, como hermanas siamesas, fueran la guía para armar una sociedad más justa.

Como parte de esa rica experiencia acumulada, nos reconocemos parte de un sujeto popular plural, y nos disponemos a aprender y a enseñar con y para todos. Desde esa práctica nos relacionamos, apostamos, construimos un futuro que, como el horizonte, nos impulsa a seguir caminando.

---

### BIBLIOGRAFÍA

Banco Credicoop Coop. Ltda. *Balance social Cooperativo 35avo ejercicio económico social al 30 de junio de 2012*. Buenos Aires: 2012.