

lanzamiento del plan de gestión del Banco Credicoop Cooperativo Limitado*

Palabras de Raúl Guelman¹

Estimados cooperadores:

Tengo el placer de darles la bienvenida a este gran encuentro de trabajo.

Estamos aquí reunidos, el Consejo de Administración del Banco, todos los Presidentes de las Comisiones de Asociados de nuestras Filiales, todos los Gerentes de nuestras Filiales, los Gerentes Zonales y Regionales, Ejecutivos de Empresa y Equipos de Trabajo de las Filiales de Capital Federal y Gran Buenos Aires, los Gerentes y Equipos de Trabajo de la Casa Central.

Es decir, está hoy aquí reunida la totalidad de la Dirección Institucional y la Dirección Administrativa de nuestro Banco.

También quiero dar una calurosa bienvenida a los compañeros de la Caja Popular Mexicana que hoy están aquí, en este evento, y compartirán con nosotros tres días de intercambio fraternal y cooperativo.

La Caja Popular Mexicana es una Entidad Cooperativa de características similares a las nuestras, es el resultado de la fusión de 60 Cajas de Créditos Cooperativas en 1993 y cuenta hoy con 331 Sucursales Cooperativas.

Esto es, entonces, una multitudinaria reunión de un Gran Equipo de Trabajo, por ello es que lo denomino Gran Encuentro de Trabajo.

También le cabe este nombre por el objetivo de la Reunión, o sea, presentarles a todos Uds., el Plan de Gestión del Banco, y las principales acciones para su logro.

Este Encuentro tiene un profundo sentido estratégico, y tiene también un claro contenido operativo.

Es estratégico porque el logro de los objetivos tiene dimensión estratégica para el futuro de nuestra Entidad, y es operativo porque en cada una de las accio-

(*) Acto convocado por el Banco Credicoop Coop. Ltda. en el Hotel Panamericano. Buenos Aires, 6 de Agosto de 2003.

(1) Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda.

nes que se habrán de presentar estarán implícitos los roles que esperamos que cada uno de nosotros cumplamos desde nuestra inserción específica.

En esta crisis, la mayor de la historia de nuestro país, nuestro Banco logró un posicionamiento ejemplar, y no nos cabe la menor duda que debemos capitalizarlo.

También Credicoop y la Comunidad contribuyó a consolidar la actividad de las entidades de carácter social y al mismo tiempo fortalecer nuestro Banco en el marco de la defensa de un concepto de actividad financiera, basada en el servicio y no en la especulación, y además es un Proyecto que persigue el fortalecimiento de vínculos con organizaciones de la comunidad, en el marco de relaciones institucionales y de servicios financieros para contribuir a entamar un verdadero polo de la economía social de nuestro país.

Para los compañeros dirigentes constituye el Plan de Gestión, la guía cotidiana de la Conducción estratégica de la Entidad. Se trata de lo que en muchas ocasiones hemos denominado la Participación, Plena y Pertinente de todos y cada uno.

Se trata de la Participación en concreto, sin abstracciones y generalizaciones.

Se trata del ejercicio pleno de los valores de la Democracia y de la Solidaridad en eso que denominamos Gestión, es decir en aquello que nos distingue como Modelo de las Entidades Financieras y que nos distingue también de otros Movimientos Sociales que tienen como única función la defensa reivindicativa de los intereses sociales de sus miembros.

Fortalecer la Democracia participativa implica fortalecer el grado de inserción cualitativa de los miembros de la Entidad cooperativa en los procesos concretos de gestión, es decir en todos aquellos aspectos que hacen al logro de su éxito como condición necesaria para el cumplimiento de su objeto social.

Y, parece obvio que esos procesos de gestión converjan en un Plan, es decir en el conjunto de acciones que se pretende que, en forma colectiva, culminen en el cumplimiento de los objetivos deseados.

Estamos fortaleciendo un sentido de participación concreta de todos y cada uno de los miembros de la Entidad.

Y, en el concepto de Equipo Integral de Trabajo, con Dirigentes, Funcionarios y Personal, estamos promoviendo una idea de avanzada.

Vamos abriendo camino a la idea de un Modelo Integral de Gestión, donde lo empresarial cooperativo y lo institucional sean componentes de un único sistema de gestión.

De este modo el rol de dirigentes, funcionarios y personal todo se combinará y se complementará no sólo en el discurso sino también en la acción, y sobre todo en la acción del día a día en cada rinconcito de la Entidad.

Los cooperativistas conformamos un Movimiento social especial. A diferencia de otros Movimientos de lucha y de protesta, nosotros, además de ello tenemos el deber de administrar eficazmente a las organizaciones cooperativas.

En nuestra concepción, una cooperativa no tiene razón de existir si objetivamente no encuentra el camino de amalgamar la democracia y la eficiencia.

Si no es eficiente en lo económico, administrativo y operacional sucumbirá inevitablemente bajo la hostilidad económica de su contexto.

Si no es eficaz institucionalmente, es decir si no es genuinamente democrática y participativa, si no genera vínculos con la comunidad, si no contribuye a los cambios en las ideas de las personas, perderá su identidad cooperativa.

Los cooperativistas contribuimos a los cambios desde las articulaciones con otras expresiones sociales y políticas para generar nuevas relaciones de fuerza y de poder en los escenarios de la política.

Pero también contribuimos al cambio desde la acción cotidiana en el terreno de la gestión. En este plano de la realidad somos militantes de nuevas prácticas organizacionales que impactan en la conducta cotidiana de las personas.

Somos un gran anticipo de formas diferentes de poder, basado en la ética solidaria. Un poder configurado a través de la participación y el protagonismo democrático de los miembros de la Entidad.

Para todo esto, estratégico y trascendente será necesario que luego de esta reunión llevemos anidado en nuestra conciencia y en nuestros corazones una sola consigna, cumplir, cumplir y cumplir con los objetivos de nuestro plan de gestión.

Muchas gracias.

Intervención de Carlos Heller²

El cumplimiento del Plan de Gestión que lanzamos en este encuentro deberá quedar grabado en la historia de nuestro Banco, porque será el Plan de Gestión del 25 Aniversario, y porque tenemos que cumplir sí o sí, no podemos pensar en la posibilidad del no cumplimiento, porque en ello nos jugamos la viabilidad de

(2) Gerente General del Banco Credicoop Coop. Ltda.

nuestra Entidad, con el sentido de viabilidad que venimos defendiendo en toda nuestra historia.

Este sentido de viabilidad, recordémoslo, es el de preservar todos y cada uno de los atributos de nuestro Modelo de Gestión, sintetizado en el concepto de Democracia y Eficiencia, y en la preservación y fortalecimiento de nuestra estructura en todo el país, adecuándola y optimizándola en forma permanente, apostando al crecimiento.

No es la primera vez que asumimos este desafío de adecuación estructural vía crecimiento y no ajuste, achique o reducciones drásticas de unidades y dotaciones. Tenemos en nuestra historia distintos momentos en que nos lo planteamos y lo logramos, a nuestra manera, con el compromiso de todos y con cambios profundos en las formas de hacer las cosas y en las conductas requeridas por todos para ello.

Estamos fuertes y sólidos, y precisamente por ello es que podemos afrontar un nuevo y gran desafío.

Como siempre el éxito dependerá del grado de compromiso y motivación que cada uno asuma. El éxito estará asegurado en la medida que el Plan anide en la conciencia, en el corazón y en la voluntad de toda nuestra gente.

Tenemos los Servicios y Productos acordes con el mercado, poseemos la tecnología de avanzada con que cuentan las organizaciones de punta del Sistema, tenemos una estructura de Recursos Humanos calificada y con un excelente nivel de compromiso y lealtad con la Entidad, y tenemos la ventaja comparativa de nuestra Estructura Institucional desde las Comisiones de Asociados hasta el Consejo de Administración.

No obstante debemos hoy precisar que: No es con más de lo mismo de todo lo que ya estamos haciendo, que vamos a lograr cumplir este plan de gestión.

Este es el punto sobre el que quiero que reflexionemos juntos. Este es el eje del compromiso que debemos llevarnos esta noche, y para ello, luego de haber escuchado las presentaciones realizadas, debemos poner el foco en qué cosas debemos cambiar inexorablemente para que la práctica diaria de la manera como hacemos las cosas se transforme en un Valor, en aquello que ya no se discute, en aquello que ya no se fundamenta, en aquello que se ha generalizado como creencia colectiva de que es la mejor y única manera de hacer las cosas.

Se trata entonces de cambios en la cultura organizacional que requieren de la firme voluntad de llevarlos a cabo en todos los planos de la organización, pero fundamentalmente en la conducta cotidiana de cada uno.

La austeridad en el gasto es un valor cuando se ha anidado en cada pequeño acto de la vida el máximo cuidado de los recursos que disponemos, y la conciencia colectiva ya lo asume como que no puede hacerse de otra manera.

Cuando llegamos tarde a una reunión lo hacemos porque tenemos la firme creencia que habrá de empezar más tarde y entonces la reunión empieza tarde, muestra en este caso que la puntualidad no es un Valor.

Tenemos que lograr que el cumplir los objetivos que planificamos sea un Valor, es decir, que tenemos que erradicar de nuestro pensamiento la posibilidad del no cumplimiento de los objetivos que nos fijamos. Y esto es una gran tarea a lo largo y ancho de toda la organización, sin distinción de jerarquías.

Una revolución en los Valores es una revolución en la cultura de la organización, y hacia allí vamos cuando decimos que no es con más de lo mismo como lograremos el salto cualitativo y cuantitativo que se requiere para la etapa histórica que se nos plantea hacia delante.

Las presentaciones realizadas nos han dado una configuración global de las acciones a realizar, yo sólo voy a remarcar aquellas que me parecen son llaves para impulsar los cambios necesarios que harán que sea inexorable el cumplimiento de lo que nos proponemos.

El Plan de Gestión, para las Filiales y la Casa Central debe ser la hoja de ruta diaria, semanal, mensual de todo lo que hacemos. Nada debe quedar al margen de un único torrente. No podemos permitirnos dispersiones o reelaboraciones creativas de las acciones que debemos llevar mancomunadamente. El Plan se cumple porque todos deberán cumplirlo y para ello deberemos fortalecer y consolidar los procedimientos que ya venimos haciendo, más algunos adicionales, esas nuevas llaves que mencionaba anteriormente, que nos conduzcan desde la práctica cotidiana a esos comportamientos requeridos que a lo largo del tiempo formarán parte de la cultura organizacional.

Cuando no cumplimos con un objetivo, sea comercial o administrativo, siempre existe una explicación y seguro que la mayoría de las veces la explicación es verdadera, es decir que nos remite a factores reales que incidieron en el no cumplimiento. La ponderación de la validez de la explicación y del peso específico de cada uno de esos factores entonces, fluye desde abajo hacia arriba por los distintos niveles de jerarquía y responsabilidad y a partir de allí se irradian acciones múltiples y correctivas para actuar sobre los factores, que podrán ser de recursos humanos, de sistemas, de los servicios o los productos etc. Y entonces se vuelven a planificar nuevos objetivos que cuando no se cumplen inauguran de nuevo el ciclo: *planificación - no cumplimiento - explicación*.

Todo esto constituye un círculo vicioso donde el Valor está en la explicación.

Queremos poner en marcha un círculo virtuoso que reemplace este Valor de la explicación por el Valor del cumplimiento, que focalice la *acción* en los resultados, y la *conducción* en los resultados, que *anticipe* los alertas para el cumplimiento y que erradique la cultura de la explicación posterior.

Para ello en el proceso de control de gestión incorporaremos algunas innovaciones.

En las Filiales formaremos Comités de Autocontrol y Seguimiento Semanal del cumplimiento de los objetivos planificados mensualmente y distribuidos en sub-objetivos semanales. Estos Comités, formados por el Equipo de Trabajo, Comisión de Asociados y Personal, evaluarán semanalmente el cumplimiento de los objetivos, es decir, autoevaluarán sus propias acciones y sus propios resultados y cuando los sub-objetivos semanales no fueron alcanzados por las razones que sean se informará a través del Gerente al Gerente Zonal.

Esta información temprana permitirá, entonces, actuar rápidamente sobre los factores para que el objetivo mensual se cumpla.

En el ámbito Zonal, el Consejero Zonal y el Gerente Zonal reciben Tableros de Control de la Zona y de cada una de sus filiales emitidos por la Gerencia de Planeamiento. El Gerente Zonal recibe el IMG de cada Filial y de sus Ejecutivos Zonales.

Se reúne individualmente con cada Filial y Ejecutivos Zonales, evaluando la gestión de cada una de las Filiales y de la zona, y emite su opinión sobre las conclusiones y plan de acción de cada filial y ejecutivos zonales.

Presenta a la **Comisión Asesora Zonal** el Tablero de Control Zonal y un Informe de la evolución de la zona soportado en los IMG de cada filial y ejecutivos zonales.

A nivel del Control de Gestión en todo el Banco, el Comité de Planeamiento Estratégico monitorea mensualmente el seguimiento del Plan de Gestión. Este informará al Comité de Gerencia General sobre el cumplimiento del Plan de Gestión. Se tratará en el Consejo de Administración la Evolución del grado de cumplimiento mensual del Plan de Gestión.

El Consejo de Administración ha lanzado un debate profundo de ideas acerca del sentido de la participación, de cómo no sólo preservarla sino ensancharla y enriquecerla, y en este debate el concepto de Gestión resulta central y así se expresa en el Documento Base.

Sería entonces imposible no articular los contenidos desplegados en el Documento y puestos a debatir sin una inserción práctica en la vida cotidiana de la Entidad, y esta inserción práctica se llama Plan de Gestión.

En muchas oportunidades afirmamos que nuestro Modelo es un prototipo de avanzada en materia de articulación de lo social, lo político y lo económico.

Hemos marcado reiteradas veces que nuestra concepción del cooperativismo como instrumento de transformación social, se diferencia de otros tipos de movimientos sociales porque precisamente incorpora el concepto de gestión, es decir el

concepto de responsabilidades individuales y colectivas en el gobierno de la Entidad Cooperativa, y el imperativo del éxito económico con Democracia y Participación.

La articulación de los Comités de Autocontrol y Seguimiento de las Comisiones de Asociados, Equipos de Trabajo y Personal, serán una palanca decisiva para la participación plena y pertinente allí mismo, en la filial, es decir en la célula básica y fundamental de nuestra organización.

Avanzaremos en una concepción integral en la práctica concreta y solidificaremos el concepto de que no puede haber en la organización cooperativa éxito institucional sin resultados positivos en lo económico.

Esto me sirve también para hacer algún comentario sobre nuestro Proyecto Credicoop y la Comunidad.

Tiene un sentido Institucional trascendente: en Parque Norte reflexionábamos alrededor de la pregunta, ¿Quiénes serán los actores de un nuevo rumbo económico? Y afirmábamos: “Ese lugar debe estar ocupado por el sector de la economía social y las pequeñas y medianas empresas”

Nosotros podemos ser el sector financiero de las organizaciones de la Economía Social, si las organizaciones de la Economía Social nos eligen como su Banco.

Nosotros necesitamos crecer y Credicoop y la Comunidad tiene, entonces un profundo sentido comercial, que de no cumplirse tampoco se cumplirá el sentido Institucional del Proyecto.

Tenemos muy buenas experiencias de contactos y relaciones dentro del Proyecto Credicoop y la Comunidad, pero los resultados económicos están muy por debajo de lo que aspiramos tener, y de los que estamos seguros de poder lograr.

No nos podemos conformar con conquistar alguna operatoria de algunas de las organizaciones sociales y/o incorporar a nuevos miembros a las Comisiones de Asociados, no digo que esté mal, digo que es poco, con relación a lo que pretendemos lograr y a la recepción generalizada que hemos tenido desde el lanzamiento del Proyecto.