

La gestión cooperativa bancaria

Por Rubén Néstor Bozzo^(*)

1. El cambio de estilo de gestión a partir de la transformación en Bancos Cooperativos.

El nivel de gestión tiene una significación de primer orden en nuestra época, caracterizada por la gran concentración de la producción, la revolución científica y técnica y una relación muy compleja de producción y mercado. Los resultados económicos dependen hoy, sobre todo, del estilo de gestión.

Esta última sentencia, que tiene validez universal, reviste para nosotros los cooperadores argentinos de crédito, una significación aún mayor.

A partir del proceso de transformación de las ex Cajas de Crédito en Bancos Cooperativos se inicia para los dirigentes de este frondoso movimiento social, un desafío crítico que tiene implicancias institucionales y doctrinarias.

2. Una nueva etapa se debía enfrentar

Se trataba, en primer lugar, de buscar un tipo de organización que contemplara la rica tradición de nuestras ex Cajas de Crédito en lo que hacía a la administración por parte de los propios asociados a través de su Consejo de Administración.

En segundo lugar, demostrar que la eficiencia y la democracia no son términos antagónicos, que ambas pueden y deben constituir una unidad.

Como señalaba Floreal Gorini (Gerente General del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos) en su intervención en la 4ª Conferencia Internacional de Cooperativas de Crédito Río de Janeiro: “La razón fundamental de la búsqueda de la eficiencia de cada actividad humana es la de asegurar el cumplimiento de los objetivos que cada actividad persigue”, señalando acto seguido, que “la cooperación de crédito, para lograr cumplir con el principio esencial de la democracia cooperativa, debe buscar entonces las condiciones de eficiencia óptimas para que el crédito solidario llegue a las grandes masas en cantidad y calidad adecuada. La asistencia financiera será así un real y positivo aporte para el desenvolvimiento de la actividad y de las necesidades económicas de los sectores sociales que integran las cooperativas”.

Ya en este nivel de desarrollo de la producción, de la ciencia y, en particular en nuestro país del mercado financiero altamente sofisticado, se requiere para ser eficiente de la conjunción armónica de factores tales como:

(*) *Licenciado en Administración. Gerente General del banco local Cooperativo Limitado.*

- La utilización de los mecanismos técnicos que ayudan a tener una operatoria más ágil, menos costosa y que brinde mayores posibilidades de control (Ej.: la computación, etc.).
- La adopción de técnicas administrativas modernas y que se han desarrollado a la par que las fuerzas productivas.
- La promoción de operatorias cada vez más complejas y que se vinculan a la realidad concreta del país (comercio exterior, leasing, factoring, etc.), pero que no habían sido ahondadas por las ex Cajas de Crédito.
- Racionalidad en los costos.
- La existencia de dirigentes entregados y convencidos del ideario cooperativo.
- La identificación de la entidad cooperativa con el medio social en que actúa.
- La elevación constante del nivel cultural de los socios, de los dirigentes y del personal a través de la educación.
- La integración en todos los niveles.

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, dentro del marco legal existente, diagramó un estatuto tipo que contemplara fundamentalmente el rico proceso de gestión democrática de nuestras ex Cajas de Crédito, sin que perdiera eficiencia el proceso decisorio frente a la autonomía de las Sucursales.

Este tipo de organización, que contempla responsabilidades para las Comisiones de Asociados que colaboran en la gestión de los consejeros administradores que forman parte del Consejo de Administración Central, quizás aún no haya sido estudiado en profundidad.

Hoy, a un año escaso de que los Bancos Cooperativos funcionan dentro del mercado financiero, es quizás, tiempo de recapacitar sobre la riqueza que surge de un estilo de gestión como el propuesto.

En él se conjugan armónicamente una centralización de las decisiones fundamentales y una descentralización en la ejecución.

Sólo cabe efectuar una serie de ajustes a este esquema, que por lo inédito y por la perspectiva que brinda, conforma una escuela doctrinaria desde el ángulo de la gestión.

Antes del proceso de transformación, el Consejo de Administración de cada Caja de Crédito era totalmente autónomo, decidía en forma integral y conjunta con los funcionarios el destino de cada entidad. Su responsabilidad estaba sujeta a su contexto local; las modalidades operativas, institucionales, administrativas, tenían el perfil propio de ese contexto y del que surgía de la propia historia de la Caja.

Al integrarse a otras cajas y conformarse el ex Consejo de Administración como Comisión de Asociados que asiste a los consejeros administradores en su gestión, su rol cambia, se producen mutaciones y surgen en consecuencia una serie de replanteos que es necesario tener en cuenta, ya que se modifica el estilo de gestión.

3. Algunas reflexiones sobre el nuevo proceso

A manera de hipótesis, debe bucearse en algunos desajustes producidos en este nuevo fenómeno organizativo, en la aún quizás no entendida estructura adoptada.

A través de un crítico análisis del desenvolvimiento de la actividad de las comisiones de asociados en este período y frente a una serie ponderable de hechos positivos que han fortalecido al movimiento cooperativo respecto de su etapa anterior pueden señalarse algunas debilidades que es necesario corregir.

Se ha detectado en algunos casos una dilusión de la responsabilidad de la comisión de asociados y también de algunos funcionarios, en contrapartida con la etapa anterior de caja de crédito. Pareciera darse en estos casos, a través de un raro mecanismo, un proceso de endoso de la responsabilidad hacia la conducción centralizada del Banco.

En este sentido, el otorgamiento de créditos en las sucursales por cifras muy superiores a las que estaban acostumbradas a tratar históricamente y que en más de un caso hubiera sido causa de discusiones conflictivas, aparecen hoy como una reivindicación de la autonomía, si reparar en que aprobar dichos montos es avanzar sobre la autonomía del resto de las sucursales, al tiempo que cierta ligereza en su tratamiento que contrasta no sólo con la mesura y recato de la etapa anterior, sino también con la disparidad en cuanto a la situación económica que rodea tal evento respecto de aquella.

Lo mismo ocurre con el nivel de gastos o inversiones de cada sucursal que no guardan relación con la tradicional austeridad cooperativa. Pareciera ser que el organismo llamado "casa central", producto de una abstracción mágica, debe velar por resolver todas estas cuestiones, sin reparar en que esta casa central no está desvinculada de las sucursales y que simplemente es su expresión integradora, condensadora y representativa, formada por los mismos miembros de las sucursales. (Alternativas que no puede resolver, si no son resueltas en la propia base). Miembros o dirigentes que acceden a una forma superior de gestión, cualitativamente superior, ya que elevan su rol de dirigentes de caja de crédito, al de Banco, con mayores perspectivas y responsabilidades.

Este fenómeno debe atacarse por vía de la educación cooperativa, incrementando el nivel de conciencia, de voluntad integradora, de pensar más en que la decisión individual repercute ahora sobre un conjunto mayor al que se estaba acostumbrado y que este efecto multiplicador puede tener consecuencias negativas para la entidad si no se mide seriamente.

El nuevo estilo, como señaláramos anteriormente, debe armonizar la centralización de las decisiones en lo que se refiere a políticas generales y la descentralización de la ejecución.

Acomodarse a esta nueva situación requiere para los distintos integrantes de la organización, comprensión, tiempo y conciencia. A partir de ahora, las decisiones que se tomen en una sucursal poseerán un efecto multiplicador sobre el resto, tanto en los hechos positivos como negativos.

Pero el trabajo colectivo es una de las características de las entidades cooperativas, que deben contar con una buena organización y una gestión unificada. Para obtener esta última, como así también eficiencia en el proceso decisorio, son esencialmente indispensables el respeto y la aplicación de las reglas generales y de los principios de gestión mencionados.

Esta forma democrática de centralización de las políticas reservada al consejo de Administración, constituye un principio básico para estas entidades y la posibilidad de aplicarlo proviene de la identidad de intereses de los miembros de la cooperativa, que

pueden ser respetados si se garantiza la unidad de acción, si la administración y los dirigentes se concentran sobre las tareas importantes y si todos colaboran activamente.

Los puntos sobresalientes que la definen son:

1. La centralización del poder de decisión en los miembros elegidos democráticamente, con funciones claramente definidas dentro de los estatutos pertinentes, que se trasunta en una organización y dirección elaborada centralmente.
2. El desarrollo del ejercicio democrático en el seno de las sucursales y dentro del Consejo de Administración. En este sentido, la precisión y la fijación de tareas es muy importante para la administración, pero no garantiza su realización. Para asegurar su realización es necesario que todos los miembros participen activamente asegurando la expansión de la iniciativa creativa, la progresión de los conocimientos y capacidades mediante la modelación educativa. Los dirigentes en su conjunto, deben conocer sus objetivos y los deberes del trabajo común. Así, se refuerza el sentimiento de que la vía elegida es justa y que el desarrollo de la entidad depende del trabajo de cada uno. Ello exige que se cumpla el principio de la participación en las decisiones, en la planificación de objetivos y políticas y en el gobierno de la entidad.
3. Cada consejero tiene el derecho y el deber de expresar francamente su opinión, de someter sus proposiciones, de realizar sus críticas.
4. La realización del “acuerdo colegiado de gestión” como lo llama Ricardo Rojas Molina, o principio de gestión colectiva, que comprende la discusión de todas las tareas fundamentales y de todos los objetivos de la entidad, de modo tal que se pueda utilizar la experiencia y la capacidad creativa del conjunto.

La aplicación de estos puntos permite combinar la creación del campo más amplio para el desarrollo de la energía y la iniciativa creadora de los miembros que componen la organización, con la unidad de voluntades y objetivos.

Interesando, a su vez, a los protagonistas de la gestión, en el desarrollo y ascenso de la eficiencia, se les abre una nueva posibilidad de participación real y efectiva en la dirección.

El principio de la gestión colectiva democrática, aplicado a la toma de decisiones, va unido a otro principio que hace a la esencia del trabajo en grupo y a la operatividad del mismo, cual es el que señala que la responsabilidad colectiva se desarrolla en función de la responsabilidad de las partes. Es decir, el todo, el conjunto, depende de la forma en que interactúan las partes y de cómo cada una de ellas cumple su papel en función del objetivo señalado a través del acuerdo logrado. Después de la discusión y decisión colectiva, cada miembro de la dirección es enteramente responsable desde su nivel de autoridad, de la aplicación de las decisiones colectivas, significando ello que es enteramente responsable, frente al órgano colectivo, de su gestión.

Para completar el ciclo, se debe efectuar el control del cumplimiento de las decisiones y tareas abordadas por cada uno y el conjunto.

El control debe comenzar inmediatamente después de la decisión. Los dirigentes se asegurarán que la misma ha sido comprendida por los colaboradores, que las medidas

que se formalizaron serán adoptadas. De esta manera, los errores y las dificultades de aplicación podrán ser conocidas desde el Consejo ⁽¹⁾

4. Organismos principales de gestión

4.1. Comisión de Asociados

Cumple el rol que antiguamente tenía el Consejo de Administración de cada ex Caja de Crédito. A partir de la conversión, mantiene su calidad de organismo con capacidad resolutoria, aunque dentro de las pautas lógicas que emanan del Consejo de Administración. Al decir de Jacobo Laks: “tiene una finalidad eminentemente práctica, garantizar en los hechos y en la vida misma el funcionamiento democrático de las filiales”.

Debe superarse esa comparación nostálgica con la etapa anterior en cuanto dicho organismo no tiene facultades legales para resolver la marcha de la filial, ya que se convierte en una traba para el desarrollo de la misma. “Esto tiene que resolverse en el plano de la conciencia de los dirigentes cooperativos y, en segundo lugar, a no mucha distancia, en el convencimiento práctico de la eficacia de este instrumento para la competencia y la participación” ⁽²⁾

En la práctica, hemos verificado que aquellos Bancos cuyas sucursales poseen Comisiones de Asociados homogéneas, arraigadas en su base, que tienen una labor consecuente, han pasado la crisis financiera posterior al “brazo”, con seguridad y solvencia y se han fortalecido.

4.2. Consejo de Administración

Es el máximo organismo de gestión, formado a partir de los consejeros administradores de cada sucursal y sus facultades están claramente insertas en cada Estatuto. Si el número de consejeros es muy elevado, puede delegar en un Comité Ejecutivo o de Presidencia determinadas funciones para que actúe entre reuniones del Consejo de Administración.

4.3. Consejeros Administradores

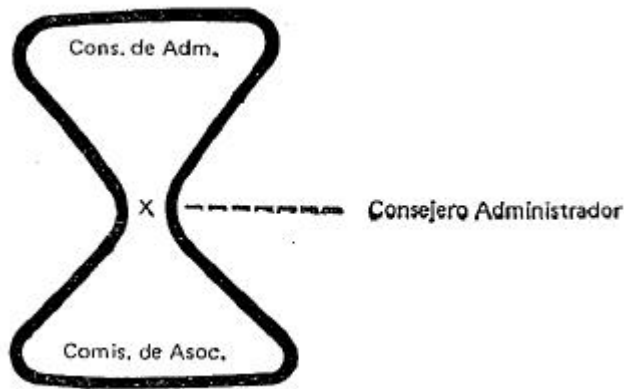
Se constituyen en los máximos responsables de la gestión de la Sucursal en la que actúan y el nexo entre el Consejo de Administración y la Comisión de Asociados. La envergadura de sus funciones, el hecho de que configuren un eslabón importante dentro del nuevo esquema de funcionamiento organizativo adoptado por los Bancos Cooperativos, nos permiten formular algunas hipótesis a partir de las experiencias recogidas durante el primer año de vida de nuestros Bancos.

5. La Organización – “Reloj de Arena”

La denominamos así puesto que como se ha señalado, el nexo, el pivote sobre el que gira la comunicación o flujo de información entre el Consejo de Administración y la Comisión de Asociados, es el Consejo Administrador. De allí la imagen gráfica que entendemos representa mejor esta forma de organización: el reloj de arena. Es decir, una cabeza grande, conformada por el Consejo de Administración y una base ancha constituida por la Comisión de Asociados. Ambas unidas por el hilo conductor: el Consejero Administrador.

(1) Este aspecto de la gestión ha sido abordado integralmente en mi libro “El Control de Gestión en la Empresa Financiera Cooperativa”, Rosario, Edic. Idelcoop, 1979.

(2) Jacobo Laks. *La Banca Cooperativa y el Mercado Financiero Argentino*. Rosario, Idelcoop, 1979, pág. 22



De tal manera que el Consejero Administrador se convierte realmente en el protagonista de la organización, pero gran parte del funcionamiento de la misma depende de su objetividad en el tratamiento de los distintos temas.

La calidad de la información que lleva a la Comisión de Asociados, fruto de la discusión en el Consejo de Administración, permitirá elevar el nivel de comprensión de aquella sobre la problemática abordada por el Banco, incrementar su conocimiento integral de la marcha de éste, sus objetivos, sus dificultades y sus planes y, por ende, la claridad necesaria para orientar su fundamental accionar. Por el contrario, si el Consejero Administrador informa mal, no informa, o es subjetiva en sus apreciaciones, la Sucursal comenzará a desvincularse de los objetivos fundamentales del Banco, el cuestionamiento anárquico y entorpecedor hacia la dirección del banco comenzará a manifestarse en forma ostensible y de hecho, tales aspectos conflictivos se convertirán en una traba para el desarrollo armónico de la entidad. Por otra parte el Consejero Administrador terminará aislado de su base. De manera inversa ocurrirá en el Consejo de Administración, si el Consejero Administrador transmite mal las opiniones o inquietudes de su base, o no caracteriza con objetividad la problemática que rodea a la Sucursal.

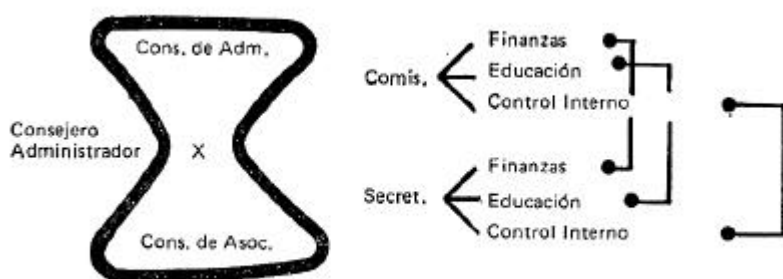
En tales condiciones organizativas, el Consejero Administrador debe poseer una serie de características que faciliten y que promuevan una labor de gestión fértil y eficaz. Ellas son:

- Debe poseer características de líder, es decir que deben coincidir en su persona no sólo el poder formal que le incorpora la organización, sino el poder informal conferido por su base. Este poder informal, solo se obtiene por vía de la conquista, del merecimiento, en base al esfuerzo, a la moral y al nivel de ascendencia sobre el grupo.
- Debe tener criterio para saber decidir en el momento oportuno, para orientar al grupo en pos de los objetivos trazados, para formular planes de trabajo, para efectuar la crítica constructiva y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- Debe tener equilibrio. Decir las cosas en el momento oportuno, saber moderar las opiniones encontradas y orientar el trabajo del grupo solo hacia las cosas positivas, son aspectos en los que se manifiesta el sentido del equilibrio.
- Debe contar con criterio anticipativo. A través del mismo interpretará el sentir de su base, representándola fielmente en el Consejo de Administración, ya que a veces se presentan situaciones de decisión donde no es posible la consulta a la base, pero ello no debe obstar para que ésta sea interpretada y de ninguna manera defraudada.

No obstante las reflexiones efectuadas en relación al Consejero Administrador, pareciera ser que la organización reloj de arena tal como ha sido descrita, provoca una especie de congestión o cuello de botella administrativo-decisional, donde la figura de aquél no bastaría para formalizar un esquema organizativo eficiente y entonces se produce en la organización una especie de “embudo” que debe ser coadyuvado por otros organismos para lograr una gestión eficaz y participativa.

Aparece aquí la necesidad del trabajo colectivo en dos niveles, uno del Consejo de Administración y otro el de la Comisión de Asociados.

El Consejo de Administración debe trabajar en Comisiones y la Comisión de Asociados debe dividir su trabajo en Secretarías especializadas, homólogas a las del Consejo de Administración y con las cuales deben interactuar.



De esta manera se elimina el recargo de tareas en el Consejero Administrador, se incrementa el nivel de especialización en el tratamiento de los temas y el intercambio fluido entre las Comisiones y Secretarías homólogas se enriquece, se coordina mejor y, lo que es más importante, el contacto entre el Consejo de Administración (a través de las Comisiones) y la base se hace más estrecho.

De tal manera, el Consejo actuará más acorde a la realidad y la Comisión de Asociados tendrá un mayor grado de participación (a través de la Secretaría respectiva). Una de las observaciones que hemos podido efectuar y las inquietudes que hemos recogido de visitas a distintas Comisiones de Asociados, está relacionada justamente a la poca comunicación que tiene la base con la dirección; esos reclamos pueden ser obviados si la organización que planteamos como modelo puede funcionar coordinada y orgánicamente.

Por supuesto, el Comité Ejecutivo y el propio Consejo de Administración constituyen los núcleos coordinadores de las inquietudes resultantes de cada Comisión, que a través de sus despachos buscará consenso en los organismos citados. Este punto, es fundamental, ya que de lo contrario la anarquía y la dirección paralela constituirán resultantes nefastas para el desarrollo de la organización.

6. Una propuesta de división del trabajo

A continuación se describen las funciones de las Comisiones y Secretarías en que eventualmente pueden organizarse el Consejo de Administración y las Comisiones de Asociados. Queda claro que ellas no son las únicas y que su creación depende a veces de particularidades concretas en cada banco. No obstante, consideramos que son las mínimas que tienen que funcionar para alcanzar un grado de especialización y un desempeño institucional ágil, homogéneo y efectivo.

6.1. Comisión de Educación Cooperativa, Relaciones y Prensa

Asiste al Secretario de Educación en su gestión, teniendo a su cargo la planificación, coordinación y control de los planes de promoción y desarrollo elaborados por cada Sucursal.

Centraliza la propaganda que efectúa cada sucursal con el objeto de dar aquella un contenido coherente y homogéneo con los objetivos del Banco.

Activa y verifica que la comisión homóloga de la Comisión de Asociados estudie, planifique y realice planes de visitas permanentes a las instituciones de carácter público y privado ubicadas en el ámbito territorial de su accionar (sociedades de fomento, cooperativas de distinto tipo, clubes, organismos oficiales, etc.) con el objeto de llevar la mejor imagen del Banco, al tiempo que entablar relaciones operativas que redunden en beneficio de ambas partes.

Coordina conjuntamente con la Secretaría respectiva de la Comisión de Asociados las acciones educativas, sugiriendo planes concretos dirigidos a la masa societaria y a los integrantes de la Comisión, ocupándose centralizadamente de los planes de capacitación de los miembros del Consejo de Administración, Funcionarios, así como también de los que tiendan al desarrollo de la carrera bancaria.

A tal fin, coordina su actividad con el Instituto de la Cooperación – Fundación Educacional, promoviendo la participación de los diversos cursos y seminarios organizados por Idelcoop.

6.2. Comisión de Política Financiera

Tiene a su cargo, conjuntamente con la Gerencia Administrativa, la elaboración del presupuesto general del banco en base a los presupuestos elevados por las sucursales, fijando pautas sobre políticas de gastos e inversiones por cada mes y período anual.

Controla el cumplimiento de los presupuestos de cada sucursal, discutiendo con las Comisiones respectivas de la Comisión de Asociados sus desviaciones “pre” y “post” presupuestarias.

Fija pautas sobre política de inversiones, donaciones, becas y subsidios, en un todo de acuerdo con el articulado de los Estatutos Sociales.

Canaliza las inquietudes de las Sucursales sobre inversiones en bienes muebles, inmuebles, refacciones, etc., aprobando o rechazando las mismas. Tendrá a su cargo en forma conjunta con los funcionarios de Casa Central, la elaboración de las políticas operativas desde el ámbito crediticio (descubiertos, valores negociados, líneas diversas, nuevas operaciones (leasing, factoring, etc.) y de la captación de recursos.

Aprueba, rechaza y/o modifica las propuestas sobre acuerdos de créditos que las Sucursales giran a Casa Central al Departamento de Patrimoniales, refrendando con su firma los despachos pertinentes, a fin de que se dé cumplimiento en las Sucursales.

Atiende las observaciones efectuadas por la Secretaría de Acuerdos de las Sucursales, procediendo en consecuencia.

Verifica el cumplimiento de la normativa prevista por Casa Central en el otorgamiento de los créditos por parte de las Sucursales (créditos mayores, concentración, plazos, etc.), a través del Libro de Actas de Casa Central. Realiza las visitas que considera necesarias a las empresas más importantes vinculadas crediticiamente, siguiendo su actuación, ya que representan la situación más comprometida del banco.

Realiza en forma conjunta con el Departamento Legal un seguimiento sobre la cobranza, la mora y la rendición de los distintos letrados.

6.3. Comisión de Control Interno

Tiene a su cargo la verificación de todos los gastos, inversiones y erogaciones de Casa Central.

Vela por el correcto cumplimiento de toda la política administrativa-operativa de la Entidad.

Atiende las inquietudes y consultas que le hacen llegar las Comisiones de Control que funcionan en las Sucursales, controlando las verificaciones y Actas que las mismas remitan para su consideración.

Coordina su accionar en forma conjunta con aquéllas, a fin de optimizar la labor de las Sucursales.

El cumplimiento de sus funciones, puede solicitar la instrucción de sumarios cuando detecte cualquier tipo de irregularidades, conforme a las normas institucionales.

Centraliza sus inquietudes y canaliza su accionar a través de la Gerencia General.

Trata los informes de Auditoría Interna y Externa, adoptando las medidas que considere necesarias, a fin de lograr las correcciones pertinentes.

6.4. Comisión de Relaciones Laborales

Tiene a su cargo todo lo atinente a las relaciones laborales entre la entidad y sus colaboradores en relación de dependencia, participando en la discusión de los convenios colectivos de trabajo, así como también la elaboración del Reglamento Interno del Personal y el control de su cumplimiento por parte de las Sucursales.

Coordina la prestación de servicios al Personal, estudia y formula propuestas para el mejoramiento de dichos servicios, así como también para la mejor marcha de las relaciones laborales, atendiendo a la naturaleza cooperativa del Banco.

Mantiene relaciones con la Comisión Gremial Interna en lo atinente a fijar remuneraciones, categorías, condiciones laborales y solución de conflictos individuales y colectivos de trabajo.

Canaliza y promueve la calificación del Personal semestralmente, fijando las pautas sobre las cuales se efectuará la misma.

En forma conjunta con las Gerencias de Casa Central, Departamento de Personal y Comisión de Relaciones de la Comisión de Asociados, califica a los funcionarios principales de las Sucursales.

Califica con la Gerencia General a los funcionarios principales de Casa Central.

Las Secretarías homólogas de la Comisión de Asociados, tendrían las siguientes funciones:

6.5. Secretaría de Educación y Promoción Cooperativa

Estará a cargo de esta Secretaría la planificación, coordinación y control de los programas de promoción, cultura y desarrollo de la Sucursal. A tal efecto, podrá proponer al Consejo de Administración campañas de capitalización, implementación de nuevos servicios y mejoras para los ya existentes.

Estudiará, analizará y elevará a la Comisión homóloga del Consejo de Administración las propuestas publicitarias de la Sucursal.

Coordinará las relaciones de la Sucursal con las Instituciones de carácter público y privado ubicadas en su zona de influencia, concretando un plan de visitas permanente a las mismas, con el objeto de llevar la mejor imagen del banco, al tiempo que entablar relaciones operativas que redunden en beneficio mutuo.

Asistirá a los Consejeros Administradores en la representación delegada de la entidad que los mismos ejerzan en dicho ámbito.

Implementará una política educativa y de capacitación en la propia Comisión de Asociados y hacia la masa societaria; sugerirá las necesidades de capacitación a nivel de funcionarios y empleados de la Sucursal, coordinando tales acciones con la Comisión específica del Consejo de Administración.

Asistirá a los Consejeros Administradores en todo lo atinente a las relaciones laborales entre la entidad y sus colaboradores en relación de dependencia, formulando propuestas en lo que hace a estos aspectos a la Comisión respectiva del Consejo de Administración.

Participará en la calificación del Personal de la Sucursal. Efectuará reuniones periódicas con el Personal a fin de informarle sobre la marcha del Banco, sus políticas y necesidades, al tiempo que recoger sus inquietudes ⁽³⁾.

Participará en el grupo de trabajo de los Secretarios de Educación de Idelcoop, promoviendo iniciativas y recogiendo experiencias, y coordinará con la Comisión de Educación Cooperativa la participación de funcionarios, consejeros, integrantes de la Comisión de Asociados, en los diversos cursos y seminarios organizados por el instituto de la Cooperación.

Promoverá la realización de escuelas móviles –a cargo de Idelcoop– para los asociados.

Promoverá la difusión de publicaciones de educación cooperativa, especialmente el periódico “Acción”, la Revista del Instituto de la Cooperación, los cuadernos de Educación Cooperativa y otros materiales bibliográficos editados por Idelcoop.

6.6. Secretaría de Política Financiera

Elaborará en forma conjunta con los funcionarios de la Sucursal el Presupuesto de Gastos e inversiones de la misma, teniendo en cuenta las pautas emanadas de Casa Central.

Efectuará la autorización de gastos, administrará la captación de recursos y el otorgamiento de créditos, en un todo de acuerdo con las normas del Consejo de Administración y de la Gerencia General.

Verificará y propondrá el orden de tratamiento de las carpetas de solicitudes de créditos, llevando un registro sobre el otorgamiento de los mismos. Los créditos cuyos montos superen los determinados por Casa Central se elevarán con su opinión y la de la Gerencia al Departamento de Patrimoniales de Casa Central debidamente firmados, para su tratamiento.

Realizará un permanente seguimiento sobre la cobranza, la mora y la actuación del letrado de la sucursal.

Elevará a Casa Central las propuestas de inversiones, donaciones, becas y subsidios.

Efectuará el control presupuestario respectivo y fundamentará ante Casa Central las desviaciones producidas.

6.7. Secretaría de Control Interno

Tendrá a su cargo la verificación de todos los gastos, inversiones y erogaciones de la Sucursal.

Controlará el cumplimiento de las disposiciones normativas emanadas del Consejo de Administración del Banco y de la Gerencia General, velando por el correcto cumplimiento de toda la política administrativa-operativa de la Entidad.

Tendrá facultades –previa coordinación con la Gerencia de la Sucursal– para efectuar arqueos de caja, documentos, valores y comprobantes en general.

El cumplimiento de sus funciones podrá solicitar la instrucción de sumarios cuando detecte cualquier tipo de irregularidad.

Actuará como control por oposición de la Comisión de Política Financiera en general y, en particular en lo que hace al otorgamiento de los créditos dentro de las normas establecidas, efectuando un seguimiento sobre la cobranza y la mora.

Periódicamente, elevará sus observaciones mediante informe escrito a la Comisión de Asociados con copias a la Comisión de Control del Consejo de Administración y a la gerencia General.

(3) Dado que la labor a desarrollar específicamente en las Sucursales desde este ángulo puede incorporarse a los objetivos de la secretaría del título, hemos optado por no diversificar su funcionamiento en otra Secretaría.

7. Conclusiones

A través de estas páginas se ha pretendido realizar un análisis crítico, de algunas deficiencias apuntadas por la realidad, en lo que hemos denominado “nuevo estilo de gestión”. Sabemos que el mismo es incompleto y que la riqueza que surge de toda la malla de relaciones, aspectos de comunicación, procesos de decisión, mecanismos de integración, participación y concientización, es compleja y dificultosamente enhebrada por un proceso de abstracción que insumiría un esfuerzo mayor.

Pero sí creemos, que a un año largo del hito de transformación, prolífico en circunstancias de distinta índole, debemos hacer un balance del mismo. Echar una mirada retrospectiva para analizar los avances, las dificultades, los errores, efectuar un análisis crítico de estos hechos y planificar nuestro futuro inmediato, debe ser un objetivo concreto de nuestros dirigentes y motivo de una reunión de Consejo en cada banco para tratar el tema en profundidad.

La propuesta de trabajo que se puso a consideración recoge las mejores experiencias del Movimiento y pretende cubrir cualquier intento tecnocrático de manejar nuestras entidades sin el concurso de su máximo capital, de los protagonistas permanentes que le dieron impulso a este Movimiento: los hombres.