

Los nuevos bancos cooperativos en la pública Argentina

Jacobo Laks

1) Integración de los bancos cooperativo en la República Argentina

En razón de una disposición legal dictada luego de una importante y exitosa lucha de los cooperadores con el apoyo de importantes sectores de la vida nacional, a partir de 1977 comienza a operar setenta y siete nuevos bancos cooperativos fruto de la fusión de casi 300 antiguas cajas de crédito cooperativas. Este nacimiento virtualmente masivo se inserta en una situación económica caracterizada por una aguda inflación, un cuadro de recesión, caída del producto bruto interno, fuerte traslación de recursos del área productiva a la especulación, amplia e indiscriminada apertura de la economía al mercado mundial. Esto además, con un mercado financiero complejo y competitivo, sin control sobre las tasas, con una definida línea destinada a favorecer la concentración bancaria.

El comportamiento de los distintos factores enmarcados en esta situación ofrece una gran riqueza de experiencias para el análisis. En bien de la brevedad sólo abordaremos algunas pocas, pero que entendemos más significativas.

1.1. Organización democrática en los aspectos institucional y operativo

El proceso de fusión de entidades fue impulsado principalmente por el elevado nivel de capital mínimo exigido a las entidades por reglamento oficial (diez millones de dólares para la zona de mayor exigencia y de allí en forma decreciente para las zonas menos desarrolladas). El clima de movilización de los millares de cooperativistas -no debemos olvidar que los proyectos de reorganización inicial, luego modificados, del sistema bancario incluían una disposición expresa prohibiendo la forma cooperativa de organización bancaria- continuó luego en forma de un amplio debate para diseñar un modelo de integración que, asegurando el carácter democrático y participativo de las antiguas cajas de crédito, permitiera la necesaria centralización que asegurara un eficiente nivel operativo. Las Cajas de Crédito Cooperativo, formadas históricamente sobre la base de su autonomía y respondiendo a características locales en su organización, fueron voluntariamente agrupándose en entidades mayores convirtiendo a cada una de las integrantes de una filial del Banco integrado, siguiendo a veces afinidades especiales, razones geográficas, montos de capital de cada integrante, etc., etc.

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) entregó a este debate un modelo de estatuto que adoptaron la mayoría de los Bancos y cuyas características pueden sintetizarse así:

- a) Las asambleas de distrito de asociados eligen un cuerpo de delegados.
Este cuerpo de delegados elige al Consejo de Administración del Banco.

(*) *Exposición del tesorero del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Lic. Jacobo Laks, en la V C*
rencia Internacional de la Cooperación de Ahorro y Crédito, Nueva Delhi, del 16 al 20 de febrero de 1981

Normalmente cada distrito corresponde a la Jurisdicción de las Cajas de Crédito que se integran al Banco.

b) Los miembros del Consejo de Administración ejercen la dirección general del Banco pero tienen responsabilidades específicas en el manejo de la Filial o distrito que los eligió. En esta última función designan una comisión de asociados (que generalmente coincide con la nómina de delegados electos en su respectivo distrito) que los secundan en sus funciones.

c) En el aspecto operativo, tanto la captación de depósitos como la colocación de préstamos solo puede canalizarse a través de las filiales.

Los recursos captados por una filial solo pueden ser derivados a otras zonas después de cubiertas las necesidades de la filial que los recibió.

La casa central del banco no realiza operaciones de captación y créditos reservándose únicamente las funciones de coordinación contable, administrativa e informativa, el apoyo técnico de las operaciones realizadas por las filiales y aquellas operaciones que por su naturaleza deben ejecutarse en forma centralizada: comercio exterior, corresponsalías, préstamos interbancarios, etc.

Este modelo entrega a los dirigentes una cuota muy grande de responsabilidad moral, por cuanto algunas insuficiencias (que no pudieron ser salvadas por las limitaciones de la Ley Nacional de Cooperativas) deben ser resueltas en el plano de la conciencia solidaria de los dirigentes.

Si bien se establece un adecuado equilibrio en la distribución de poderes los problemas más grandes derivan del riesgo cierto de crear una centralización administrativa compleja que aleje a los dirigentes y más aún a los asociados de la dirección efectiva de la gestión. De allí los esfuerzos por elevar a los dirigentes en el conocimiento de la técnica bancaria y crear los medios adecuados de información y participación, al tiempo que insistir sobre los funcionarios para convencerlos que la participación efectiva de los asociados en la dirección del Banco no es solo un elemento de la doctrina cooperativa sino al propio tiempo un arma importante para el crecimiento y la competitividad del Banco.

1.2. La administración:

La administración de las antiguas cajas de crédito, esencialmente limitadas, experimentó un cambio sustancial al pasar las entidades a la forma bancaria.

Ello, en primer lugar, porque se accedía a todas las formas operativas de la banca tradicional y en segundo lugar porque pasaban a ser entidades de mayor envergadura con manejo de sucursales (en algunos casos con más de 60 casas) lo que hacía más exigente su organización administrativa. Además el cambio se debía hacer en forma abrupta, con muy poco tiempo disponible de preparación y recogiendo todos los defectos y las virtudes de su estructura anterior. Por otra parte, los funcionarios tenían hasta ese momento una experiencia de administración de unidades totalmente autónomas, con poder personal de decisión, con trato directo y casi familiar con los asociados y con los directivos, manejo no delegado de las dotaciones nada numerosas de personal, formas simples contralor interno, insuficiencia de personal de nivel intermedio, etc. que debían necesariamente trasladar a la nueva etapa.

El desafío planteado al movimiento, consistía en conservarlo positivo de la comunicación directa con el asociado, la simplicidad del trámite, la información permanente a los directivos, la valoración del aspecto personal y moral del asociado, la conciencia cooperativa del personal a todos los niveles, con la necesaria centralización en la dirección de dotaciones de personal sensiblemente mayor que las que se venía registrando, para atender servicios diferenciados de gran complejidad técnica y por sobre todo en una situación económica y financiera de una gravedad que no reconoce antecedentes en la historia del país.

1.2.1. El modelo de organización administrativa adoptado por la mayoría de los nuevos bancos cooperativos o por lo menos de los más importantes, aspira a obtener el mayor nivel técnico alcanzable en plaza, conservando y aún acrecentando las características especiales del cooperativismo. Ser buenos bancos y buenos cooperativistas al mismo tiempo. Se han adoptado modelos de organización de la banca no cooperativa considerados eficientes, elevando el nivel técnico de los antiguos funcionarios, reemplazándolos cuando no era posible su actualización y aún tomando en el mercado los mejores expertos cuando estos no estaban disponibles dentro de las instituciones.

1.2.2. Los funcionarios y especialistas de los bancos cooperativos han consultado permanentemente la literatura especializada nacional y extranjera y realizan serios esfuerzos por obtener una síntesis de todos los elementos a su alcance para sistematizar la experiencia propia y ajena en la materia administrativa. A esta altura del proceso, cuando puede darse por cumplida una primera etapa resultaría sumamente valioso disponer de la Banca Cooperativa de otros países, una ayuda tecnológica adecuada que permita una mejor valuación de lo existente a fin de dar nuevos y mayores pasos adelante.

2) Papel del organismo de segundo grado en el desarrollo de los bancos cooperativos

Un rasgo distintivo del sistema financiero cooperativo argentino está en la función de la entidad de segundo grado (cooperativa de cooperativas) Es necesario destacar el hecho que el I.M.F.C. con más de veinte años de existencia ha sido el promotor en la formación de la mayor parte de las Cajas de Crédito que han servido de base a los actuales bancos cooperativos. Muchos de ellos han sido a su vez promovidos en su formación por el ente de segundo grado. Esta a su vez ha dirigido y orientado la exitosa lucha que culminara con la constitución de los nuevos bancos.

Esto determina el importante papel asignado por los bancos cooperativos a su organismo de segundo grado en la tarea de representación institucional, desarrollo de nuevos y mejores servicios, difusión, y defensa de los principios cooperativistas, promoción de la educación cooperativa, etc.

2.1. Algunos servicios centralizados que disponen los bancos cooperativos a través del I.M.F.C.:

2.1.1. Servicio nacional de computación (software y hardware). Instalación de subcentros en todo el país con un plan para la vinculación operativa en todo el territorio nacional.

2.1.2. A pesar que la legislación bancaria prevé un tipo de ayuda a las entidades con dificultades, el condicionante que ésta tiene, hace que IMFC coordine la ayuda financiera interbancaria cooperativa específica a las entidades que estén en situación de recibirla.

2.1.3. Los bancos disponen de una red de comunicaciones telex y teletipos interconectados y administrados por el IMFC en todas sus oficinas del país.

2.1.4. Se acaba de poner en marcha una tarjeta de crédito, centralmente administrada, que en una primera etapa está operada por más de la tercera parte de los bancos cooperativos asociados.

2.1.5. A pedido de los interesados se provee auditorías especializadas y asesoría técnica (directa, por circulares, publicaciones, etc.) a los bancos asociados.

2.1.6. A través de una entidad especializada (Idelcoop-Fundación Educacional) se proveen cursos de capacitación técnica y cooperativa y se realiza una amplia tarea de capacitación a nivel de asociados y público en general.

2.1.7. Se realizan publicaciones sobre temas cooperativos y de interés general. Se edita un periódico de una tirada de cien mil ejemplares quincenales por suscripción domiciliaria de los socios de los bancos cooperativos.

2.1.8. Se promueve el turismo y la recreación de los socios de los bancos cooperativos a través de construcción de residencias y campos de veraneo.

2.2. La representación de los bancos cooperativos

Los bancos cooperativos mantienen su relación con las reparticiones públicas que norman y controlan la actividad de las sociedades cooperativas. El IMFC toma a su cargo la defensa de las recomendaciones que se plantea el movimiento cooperativo.

Del mismo modo el IMFC participa en organismos de carácter local y nacional de carácter cooperativo.

2.2.1. Ha sido preocupación de los Bancos y de los dirigentes del IMFC desarrollar activamente la democracia en la conducción de la Institución y asegurar la participación directa de los bancos usuarios en la administración de cada uno de los servicios que se prestan.

2.3. El Instituto toma a su cargo la representación de sus entidades adheridas para las relaciones internacionales, con otras entidades cooperativas, en la búsqueda de una integración a nivel mundial a fin de lograr el desarrollo de la actividad cooperativa en nuestro país, mediante el intercambio de experiencias y la obtención de asistencia técnico financiera. En la consecución de este objetivo se inscribe nuestra adhesión al Comité de Liaison y nuestra concurrencia a la 4ª y 5ª Conferencia Internacional de Ahorro y Crédito.