



PARADIGMAS DE DESARROLLO Y NUEVO ORDEN ECONOMICO *-Documento de discusión-*

Hugo Hernández Grajales.
Gerente de Finanzas y Crédito
Confederación Latinoamericana de cooperativas de ahorro y crédito
COLAC.
Panamá.
Junio, 2009.

Un alto funcionario del Banco Central español ha definido la actual situación como “la crisis perfecta”, expresión que hizo suya razonando que “los bancos no prestan, los inversionistas no invierten, los gobiernos no recaudan, el comercio exterior no crece, sino que por el contrario decrece, estamos ante una crisis inédita, sin precedentes”.

Puso como ejemplo que si el Fondo Monetario Internacional tratara de enfrentar esta crisis, necesitaría 10 veces el capital que tiene, “y no sería suficiente”.

Entre otras, estas son algunas de las expresiones que sirven para pensar en lo que se ha hecho y lo que se piensa hacer. Por alguna razón, traemos a valor presente, aquella frase que permanece intacta y que toma fuerza cuando hacemos esta clase de ejercicios: “La situación que vivimos hoy, es el resultado de las decisiones de ayer y lo que pase mañana es consecuencia de lo que hagamos hoy”.

Construir futuro es la propuesta empresarial mas motivadora que hemos oído a través de nuestra formación; pero, ¿estamos haciendo lo que debemos hacer, para que eso suceda?

Las cooperativas son la base de operación para construir con solidaridad y eficiencia el futuro que todos deseamos. Convencidos de esto, nos proponemos sistematizar con estas aproximaciones prospectivas, el pensamiento de los administradores y directivos de las cooperativas, enmarcando en el presente documento, una base conceptual que sirva de discusión para la gestión en estas instituciones, que a todos nos son caras y nos importan, especialmente cuando hay crisis, que con su efecto destructivo nos puede hacer perder mucho de lo que hemos logrado.

Comenzamos por decir, que un componente esencial para construir la historia económica y social, ha sido las denominadas crisis financieras y económicas. Esta que estamos viviendo y más aún, que se encuentra en la etapa de profundización para algunos, de recuperación para otros y para los más escépticos, en el final de su inicio, es una más, quizá la de mayor intensidad, de todas las crisis que han sucedido, con sus diferentes variantes.

Convivir con momentos de turbulencia es un desafío individual y empresarial del ser humano, porque en la mayoría de los casos, cuando se afecta un elemento del sistema social, se genera un impacto para todos. Indudablemente, todo esto ha sido motivo de análisis e investigación y materia de estudio académico por parte de los diferentes actores

Cierto es, que durante la historia económica y social de nuestros países, han sucedido una serie de eventos que se repiten periódicamente y con características comunes en no pocas ocasiones.

También es cierto que la mayoría de eventos suceden, unos por hechos que se achacan a la naturaleza, y otros por actos que nacen de las manifestaciones de voluntad del hombre. Descartamos que la crisis actual no es el resultado de algo natural, a no ser que el mercado sea tan invencible, que por naturaleza sea el culpable de lo que está sucediendo.



Nos queda solamente el ser humano, que en calidad de gestor ha construido el futuro con sus decisiones. Si lo miramos retrospectivamente es pasado o presente si lo observamos hoy. De todas formas las situaciones han sido creadas por la conducta del ser humano y esta se manifiesta en la acción o la omisión.

Sin adentrarnos en profundidades económicas, encontramos que siempre que hay una crisis financiera, saltan a primera vista las imperfectas decisiones de los administradores. La historia se repite y siempre alguien lo ha dicho en algún momento.

Estamos convencidos algunos, que todo lo que se hace para salir de las crisis, tiene un costo que inexorablemente, conduce a que el dinero cambie de bolsillo, no precisamente para crear riqueza. Para esta discusión, entendemos, que crear riqueza no es concentrar recursos, sino expandirlos y esparcirlos dentro de una geografía humana que a la vez sirve de multiplicadora e involucra a otros actores.

La mayoría de los que pierden en tiempos de crisis, tienen que iniciar el nuevo ciclo económico. Eso no estaría mal, sino fuera porque los únicos que tienen capacidad de aprovechar las oportunidades, son los que tienen el dinero en el bolsillo, para comprar depreciado lo que otros venden por necesidad, o porque el mercado así manda. Los pequeños accionistas, los pequeños microempresarios son los principales testigos de las crisis y la viven en carne propia.

También aprovechan las oportunidades los que tienen un producto que solventa, neutraliza, optimiza o estimula el uso y el servicio. Ejemplo, los vendedores de mascarillas, que aprovecharon la oportunidad y especularon con ellas, pero antes surgió la influenza.

De alguna manera, el paradigma, sobre el cual estamos trabajando se encierra en todas las hipótesis que sugieren un comportamiento cíclico de las crisis. En ese sentido, podríamos pensar que si esto fuera cierto, entonces se pueden pronosticar y aunque no se puedan prevenir, si se puede trabajar para disminuir su impacto.

El problema es que no se ha reconocido globalmente que las crisis están generadas por las conductas y las prácticas administrativas, que lastimosamente ponen al servicio de la especulación, dos cualidades fundamentales exigidas al administrador: la innovación y la creatividad.

Desde el año 2002, donde en teoría se establecieron las bases de las buenas prácticas de gobierno, a partir de la expedición de la Ley Sarbanes Oxley en EEUU, se llenaron las bibliotecas y los escritorios de los ejecutivos con Códigos de buen Gobierno, y la OCDE, se perfiló con un liderazgo a nivel internacional parametrizando la gobernabilidad empresarial.

Pocos años bastaron para olvidar la prudencia y para caer en un nuevo relajamiento en los controles y la regulación. Por una parte, se flexibilizaron las actuaciones del Estado, y por la otra, la prudencia de los administradores privados, se trasladó al campo de la temeridad, en el manejo de una actividad, que como la financiera es de interés público.

Podemos decir que durante los años 80s y comienzos de los 90, el fenómeno de la transnacionalización de las empresas se convierte en la globalización de los mercados y el claro surgimiento de un Nuevo Orden Económico Mundial, cambiando las interrelaciones en el mapa mundial desde el punto de vista económico, político y social. Esta circunstancia hizo más visible la economía mundial con todos sus componentes y sus capacidades, haciendo a su vez más notorio el fenómeno de la inclusión y exclusión social.

Todo lo anterior dentro de un contexto de globalización de los mercados e internacionalización de la economía, que en el concepto de megatendencias de hace 15 años, se veía reflejado en una sola frase: Aldea global. Hoy en cualquier evaluación que se hace, estas variables inciden notoriamente en el aumento y percepción del riesgo, que exige mayores



niveles de control y mayor idoneidad de los administradores. Megatendencias que por supuesto, han cambiado algunas y otras no son válidas en los momentos actuales.

Por lo anterior, se deja en manos de las instituciones privadas en la mayoría de los modelos utilizados por los Países, el futuro económico de las personas, con la certeza ahora, que las imperfecciones institucionales son generadas por las malas prácticas de las personas que las administran.

Al final, en cualesquiera de esos modelos, sale el estado a responder por los perjuicios causados por las malas prácticas de gestión, así se diga que la culpa es de factores externos y en muchos casos, se haga caer en la confusión, de la causa con el efecto. El problema es que los recursos del Estado provienen de los impuestos que pagan sus asociados y en vez de utilizar estos recursos para bienestar social, no pocas veces se utilizan para pagar las imprudencias de los que tienen el capital.

El dinero en circulación administrado por esos concesionarios financieros, debe contribuir a la consolidación de los indicadores macroeconómicos de los países generando desarrollo, no al contrario.

No es aventurado manifestar entonces, que las crisis son creadas por la conducta del hombre, por acción o por omisión. En ese sentido, podríamos decir que pueden prevenirse. Pero como no existe el ambiente adecuado para que esto suceda, aparece la imaginación de las personas para crear ambientes y organizaciones ficticias, que con su capacidad de tener derechos y adquirir obligaciones, como lo establecen las figuras societarias en los códigos comerciales y civiles, reciben todo el peso de la responsabilidad. Una que otra persona paga, el resto es el mercado, es el banco, es la organización X.

10 años atrás fue la temeridad, la falta de transparencia en la información y la soberbia de los administradores, con ingredientes adicionales como la ambición y la corrupción, las variables causantes de la crisis financiera. Ahora es la imaginación, la creatividad, generadoras ambas de capacidad para especular, manteniendo como ingredientes persistentes, la corrupción y la ambición. Ambición que es de doble vía y por eso surgen las pirámides y los Subprime y las reventas y las escalas de valor en los activos financieros, hasta que exista oferta y demanda. En la cúspide todo se vuelve ficticio y se cae.

Lo que debería generar empleo, producción, bienestar y desarrollo en general, se convierte en la víctima y si tuviera vida propia, se quedaría encerrado por siempre, porque salir a la calle es muy peligroso. Estamos hablando del dinero.

Los analistas han considerado que las crisis tienen 3 etapas: La iniciación, la profundización y la recuperación. En esas ocupamos el tiempo, salimos de una y preparamos el camino para la otra. Existen muchas razones para pensar que los eventos que más impactan a la humanidad, están diseñados para que así sucedan. Algunos consideran que estratégicamente hay que destruir para construir.

De alguna manera es perceptible la existencia de algo oculto, como que pertenece a cierto grado de inconciencia y letargo que viene después. Parece que nos encontramos en ese estado. Seguramente dentro de un último tramo de la profundización con todas sus consecuencias, para iniciar la recuperación que según algunos ya se está vislumbrando.

Es innegable que las relaciones entre países, entre bloques económicos, entre continentes y entre personas, son alimentadas por variables genéricas, donde unas influyen más que otras, dependiendo en mayor grado de ciertas posiciones económicas, geográficas, históricas y sociales.

Las cooperativas generalmente han surgido como reacción a una necesidad común de un grupo de personas, y no son pocos los casos, donde emergen de las cenizas que dejan las crisis y paradójicamente se fortalecen de esas mismas cenizas, que como materia prima



contribuyen a su crecimiento y desarrollo. Es una forma de acudir al sentimiento del hombre a través del valor de la solidaridad, encontrando el espacio adecuado para expresar el rechazo al individualismo que se manifiesta con la ambición, la corrupción y la temeridad.

Hemos encontrado que las cooperativas son contemporáneas a los momentos difíciles de la sociedad, como cuando comenzaron a tener vida propia con historia después de la revolución industrial, en oposición a la explotación del hombre dentro de la llamada cadena de eficiencia de los procesos de producción.

El modelo cooperativo expresado en la fortaleza de sus diferentes sectores en todos los países, con experiencia también en el manejo de crisis, con damnificados y beneficiados, debe fortalecer su posición, creando escenarios de futuro, a partir de la incorporación de pensamiento sistémico.

ESTUDIO DE CASO

En un estudio de caso, nos hemos dado a la tarea de evaluar una serie de variables, relacionándolas unas con otras, con la participación de Directivos, Gerentes y técnicos de las cooperativas.

Aplicando una metodología prospectiva a partir de matrices de impacto cruzado, y de una relación sistémica de influencia y dependencia, se han hallado unas hipótesis que pueden ser la ruptura de paradigmas, para explorar una propuesta encaminada a enfrentar las llamadas crisis financieras, vinculándolas como integrantes de un ciclo normal dentro de la vida de las empresas, pero estableciendo coberturas para disminuir su impacto en las personas, empresas y sectores económicos

Comencemos por lo más elemental y curtido. Nos referimos a la indisoluble relación de las cooperativas con su contexto, donde también existe dependencia, pero donde se puede trabajar con variables independientes en las que se tiene influencia, fortaleciendo su propio pensamiento, a partir del relacionamiento de las variables positivas y negativas, económicas, sociales y financieras, unidas con principios y valores.

Lo anterior puede aparecer muy romántico, pero ha sido comprobado que las cooperativas que han sobrevivido a crisis, es porque han mantenido vigentes y sin prejuicios, sus principios y valores, elementos esenciales constitutivos de la cultura organizacional, que al final crea diferencia en el mercado.

Ha faltado la proactividad empresarial cooperativa, haciendo que los principios y valores dejen de ser un discurso romántico, para que se conviertan en el pegante de toda una serie de elementos de gestión, que visto integralmente, permitan ver un escenario empresarial, con capacidad de administrar turbulencias y momentos de calma, que no por tranquilos, dejan de ser peligrosos.

Recientemente un alto ejecutivo de Banamex, expresó que “los ejecutivos modernos resultaron muy buenos matemáticos, pero olvidaron la historia económica”, lo que nos lleva a pensar, que no solamente debemos ser expertos en la teoría de las probabilidades, sino que debemos convertirnos en arquitectos del futuro, con principios, valores, intuición y tecnología.

La prospectiva estratégica nos puede ayudar a unir lo que tenemos con lo que se ve en el horizonte, y ahí debemos tener la capacidad para ver lo que conviene y lo que no conviene y crear ambientes afectos al éxito y blindajes especiales ante el fracaso.

Para aproximar la hipótesis anterior con la realidad, compartimos algunos ejercicios que se han hecho en América Latina, con Directivos, Gerentes, Profesionales y Técnicos de las cooperativas, que han tenido como objetivo, salir de la rutina de las tendencias para diseñar



estrategias y acudir al análisis y valoración, para formular escenarios posibles de alcanzar en un horizonte determinado.

En estos ejercicios, las cooperativas han escenificado un ambiente económico y social, donde los administradores son los actores que salen de la imaginación para llevar a la realidad la gestión cooperativa.

Nos referimos a la relación de variables que inciden para que suceda un evento determinado, donde unas y otras identifican unos campos de acción que no son visibles, individualmente. En grupo nos llevan a hacer una ponderación que crea valor y ayuda a definir un ataque hacia las causas y no hacia las consecuencias.

Para que sirva de discusión, colocamos a disposición de los administradores cooperativos y de sus directivos, un ejercicio que nos llevó en primera instancia a cambiar la percepción de las causas de la crisis actual.

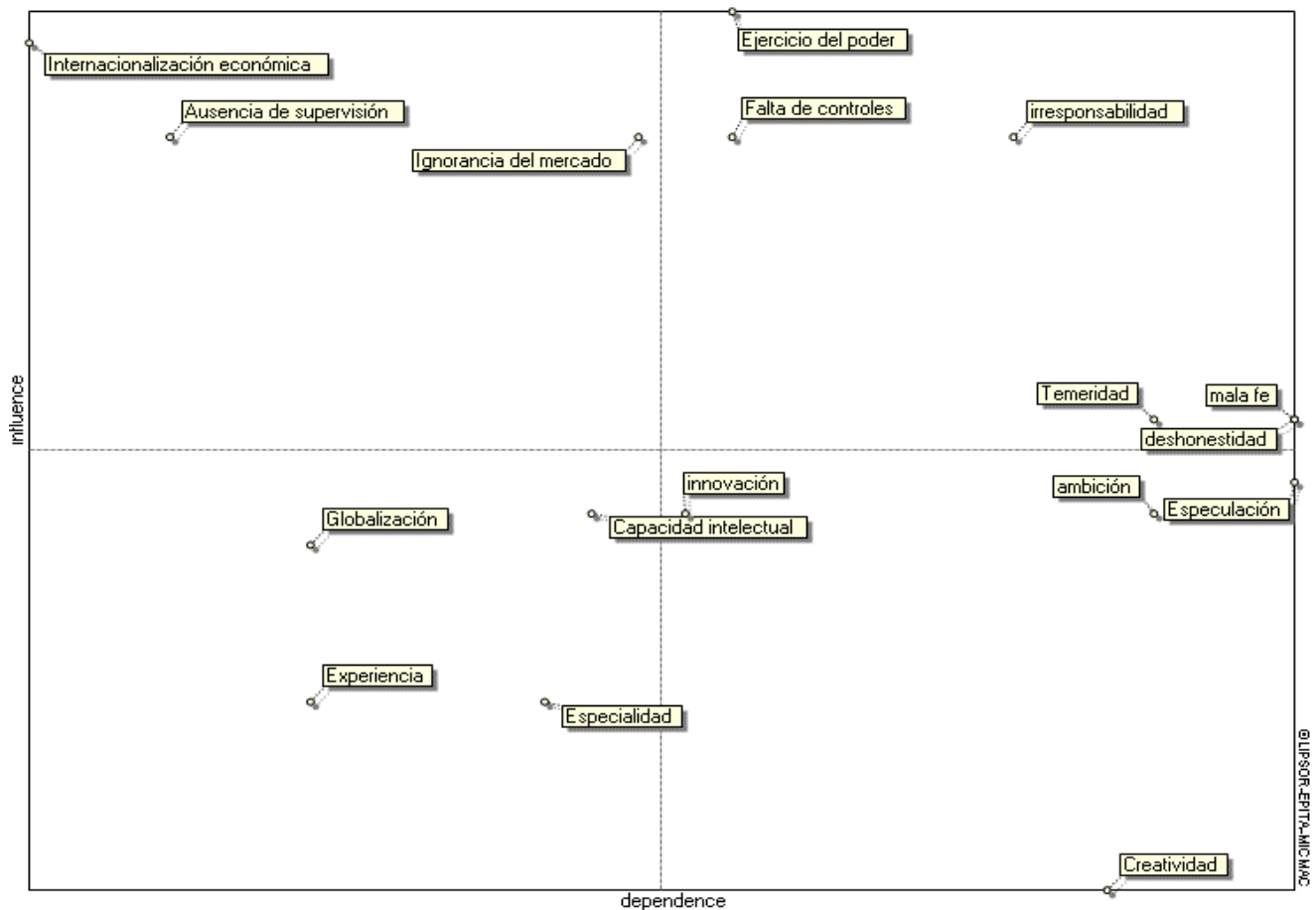
Ante la pregunta: ¿Respecto a las personas, a cuales causas atribuye usted la crisis financiera que inició en EEUU y afectó al mundo entero?

En un ejercicio de valoración, encontramos que a diferencia de lo que normalmente se ve en las noticias sobre las causas de la crisis, están han sucedido por falta de controles, el mal ejercicio del poder y la irresponsabilidad. Ejerciendo una gran influencia aparece la internacionalización económica, la ausencia de supervisión por parte del Estado y la misma desregulación, además la ignorancia del mercado. Un poco más abajo aparece con una menor influencia, pero con mayor dependencia, la temeridad, la mala fe y la deshonestidad.

El 95% de estas variables confluyen en un factor común: Son el insumo para elaborar los tratados de Gobernabilidad. Es de anotar que para hacer esta aseveración alimentamos la percepción de los directivos con fuentes primarias y secundarias tematizadas a partir de la gestión administrativa y las conductas de los administradores.

El cuadro siguiente nos muestra un mapa, donde los participantes en el ejercicio, expresaron su idea y haciendo uso de una herramienta de valoración, encontramos que se valida la hipótesis formulada al principio, sobre las principales causas o causa de la crisis actual: Problemas de gobernabilidad, de gestión y de conducta.

Direct influence/dependence map



Dentro del mismo contexto, pero con material distinto al anterior y con la misma metodología, hicimos uso de una lluvia de ideas, tomando como referente los componentes económicos y sociales de la crisis.

Ante la pregunta: ¿Que factores clave surgirán positiva o negativamente, después de la actual crisis financiera?

Aplicando la herramienta de valoración y respetando fundamentalmente la percepción de los participantes, buscamos darle valor a cada una de sus ideas con el fin de crear pensamiento sistémico. Es aquí donde, encontramos que se han confundido las causas con las consecuencias, como por ejemplo, es muy común oír decir, que el desempleo es la causa de la crisis. Al contrario encontramos que el desempleo es la consecuencia y la causa se manifiesta en las decisiones temerarias de los administradores que generaron desconfianza en el mercado, se debilitaron las instituciones y se agotó la solución más fácil así fuera fatídica: Despidos masivos.

Aquí debemos tener la capacidad para profundizar más en el tema y concluir que, más atrás existen decisiones de administradores y directivos que hicieron todo para que esto sucediera.

Miles de trabajadores y empleados han sido despedidos de las empresas en todos los países del mundo, y muchos de ellos, son afiliados a las cooperativas. El desempleo a su vez es generado por falta de ingresos para alimentar el flujo de efectivo de las microempresas, y la



falta de ingresos es ocasionado por la disminución de las remesas de los migrantes, quienes también se ven forzados a retornar a sus países de origen, haciendo mas grande la masa de desempleados.

Paralelamente al desempleo, se ha manifestado en primera fase de la crisis, la crisis financiera, la desconfianza en los mercados, haciendo que las instituciones financieras, reconocidas como el motor de las economías, contraigan el crédito, sacrifiquen rentabilidad por liquidez. En cadena los ahorradores e inversionistas manejan los recursos debajo de la “almohada”, creando una sequía en el mercado.

En medio de todo esto surge una inusitada demanda de bienes y servicios, en los agentes del mercado financiero, como lo son las cooperativas, al menos eso pasa y ha pasado en algunos países, donde se han presentado crisis en el sistema financiero.

Los Directivos nos han dicho que hay un Mejoramiento del rol social cooperativo. Por eso al final, encontramos que las cooperativas son el refugio ideal para aquellos que no encuentran un ambiente propicio para desarrollar sus actividades y esa es la razón, por la cual después de crisis salen fortalecidas.

Este fortalecimiento se registra indudablemente con mucha complacencia, porque llega nuevo mercado, que para un espectador desprevenido puede ser desplazado, excluido y defraudado. Tenemos que tener mucho cuidado, porque se pueden presentar crecimientos sin calidad institucional y sin valor.

Reiteramos que hasta aquí, este ejercicio, no totalmente elaborado, pretende contribuir a una discusión, donde la alta dirigencia del sector cooperativo debe adentrarse en su propio pensamiento; trabajar para crear microcontextos relacionados con el exterior, pero con geografía determinada; evitar caer en la trampa de las distorsiones del mercado con la desbordada ambición de quienes lo alimentan e impulsan; e incorporar entre otras, estrategias, blindajes previamente diseñados, para enfrentar muchas crisis que formarán parte de la vida de las instituciones y que debemos administrarlas. Además de las financieras, económicas y sociales, debemos tener en cuenta las crisis de valores.

CONTEXTO ECONOMICO Y SOCIAL

Para generar un espacio de reflexión y discusión, tomamos como base la siguiente caracterización:

1. El contexto donde actúan las cooperativas en sus diferentes actividades es el mismo de otras instituciones que hacen lo mismo: Producción y distribución de bienes y servicios. ¿ O son las cooperativas las que hacen lo mismo?
2. La actividad financiera por principio está llamada a suplir a las unidades deficitarias de la economía, donde las instituciones financieras como intermediarios, atraen los recursos de las unidades superavitarias.
3. Existe la percepción, si es que no es verdad, que la regulación de la actividad financiera castiga mas a las entidades que financian la producción de bienes y servicios, que aquellas que simplemente reciben dinero y especulan con él. Esto no necesariamente trae desarrollo.
4. Con el dinero que se maneja del mercado primario se crea el mercado secundario, se estructura la cadena de valor del mercado de capitales y todos en algún momento por manejos de liquidez, son inversionistas en el mercado de valores.
5. Los directivos, líderes y administradores de las cooperativas, haciendo gala de la aplicación del benchmarking, aconsejado por las modernas prácticas del mercado, han venido

imitando los portafolios de las instituciones financieras que han estado presentes desde el nacimiento de la actividad bancaria.

6. Por los estándares internacionales que deben acoger los gobiernos, las entidades de supervisión, tienden a unificar criterios sobre el control y vigilancia con las mismas herramientas para todos. En la búsqueda del menor esfuerzo, el supervisor obliga indirectamente a los supervisados a manejar portafolios financieros similares.
7. La similitud de las cooperativas respecto a la banca se refleja hasta en el perfil de sus administradores, que cada día se parecen más, en su actitud, y experiencia.
8. Por razones de especialización, de riesgo y de mercado, no hay una aproximación sincera entre los recursos financieros y las unidades del sector real que los necesitan.

DESAFÍOS Y RETOS DE LAS COOPERATIVAS

1. Las cooperativas se enfrentan a un mercado abierto y confrontan situaciones de ventaja o desventaja, que en una balanza, pueden pesar lo mismo que para las demás instituciones.
2. Las cooperativas no deben manejar el concepto de competencia y competitividad haciendo lo mismo. El manejo de la diferencia debe ser claramente establecida, de lo contrario poco a poco se va a perder la capacidad de hacer competencia en el mercado.
3. Para lo anterior, existe un gran reto de las cooperativas, como es aquel de inducir para que los supervisores manejen más y mejor el concepto cooperativo, en otras palabras, incidir en las políticas públicas con mayor fuerza.
4. La reciente crisis financiera tuvo sus efectos especialmente en el mercado de capitales. Las cooperativas no han sentido mucho el impacto, porque estaban trabajando hasta ahora en el mercado primario. Pero hay que reconocer que la liquidez que experimenta el sector en algunos países, los está obligando a buscar productividad, incursionando en el mercado secundario. Las cooperativas tienen la obligación de ser inversores, pero no en la misma dirección que las demás entidades.
5. Si se hace lo mismo, lo más probable es que estén expuestas al mismo grado de exposición al riesgo, como se viene conceptualizando desde tiempo atrás y más concretamente, desde la aplicación del acuerdo de Basilea, que se aplica indiscriminadamente en bancos y cooperativas en algunos países. Si se utiliza la misma forma de hacer las cosas, entonces, no existe duda que el riesgo es el mismo.
6. Los productos financieros ofrecidos por las cooperativas, sin acudir a un rompimiento brusco de las expectativas sobre lo que es útil para sus asociados, no deben ser una base de especulación en el mercado, sino generadores de desarrollo. Algunos consideran que la única diferencia de una cooperativa con un banco, es el sentimiento manifestado en el sentido de pertenencia, o la emoción de considerarse dueño.
7. Las normas regulatorias que se aplican tomando como base el acuerdo de Basilea para calcular el margen de solvencia impulsan la inversión hacia la especulación, porque los títulos emitidos por los gobiernos y entidades vigiladas exigen menos ponderación, que los activos diseñados para crédito de producción, por ejemplo. Este es un desafío muy grande.
8. Los creadores de portafolios financieros han sido considerados unos genios en su momento, pero cuando estallan crisis pasan a ser delincuentes. Caso de portafolios piramidales en el mercado. Los administradores cooperativos deben ser creativos, pero manteniendo la capacidad de establecer el límite entre la responsabilidad, el riesgo y la temeridad.



9. Las prácticas de gestión deben ser la gran diferencia de las cooperativas en el mercado. El perfil del administrador debe llevarlo a asumir el riesgo en una nueva economía, dentro de una plataforma de supervisión y control mas severo que hasta ahora hemos visto, pero más especializado.
10. El desafío de la supervisión no es solamente para los que asumen el papel de agentes del mercado, sino para las personas que lo hacen.
11. Las cooperativas y sus gestores deben verse en un escenario de futuro con sostenibilidad en el tiempo. No pueden las cooperativas pensar solamente en vivir sometidas a la vida de las empresas donde trabajan sus asociados. Hay muchas en muchos países.
12. Las cooperativas deben ser creadoras de valor a partir de los diferentes componentes económicos y sociales. No pueden presentarse solamente como captadoras y colocadoras de dinero en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito. Otras, deben entrar a formar parte de la cadena y desempeñar un papel dependiendo de su actividad. Todas las cooperativas deben presentarse ante el mercado como cadena de valor, tanto en servicios como en cobertura.
13. Para lo anterior, el principal desafío es entender que la integración económica y social debe ser una necesidad y no una opción. Es una decisión estratégica.
14. Para que todo lo anterior sea posible, el reto debe centrarse en que los estrategias cooperativas deben despojarse de ínfulas de crecimiento y dimensionar los tamaños empresariales, y en este sentido atender microcontextos económicos y sociales, con una geografía determinada y en asociación con pares cooperativos que tengan cobertura complementaria en áreas económicas y sectores geográficos determinados.
15. Esto no es un descubrimiento nuevo, sino una realidad ya vivida en algunos países después de crisis financieras, donde se ha aprendido y corroborado que el hecho de ser mas grande, no implica ser mas eficiente. Lo contrario, en un escenario de crisis, a mayor tamaño, más duro el golpe y no se hace referencia solamente al sector cooperativo.
16. El gran desafío se centra en la necesidad de que el líder y administrador cooperativo, debe tener la capacidad, la genialidad y las habilidades para administrar empresas financieras, pero, en nada debe parecerse a los que con un criterio especulativo, recogen dinero, prestan dinero, invierten dinero, arriesgan patrimonios y al final no tienen con que pagar el riesgo asumido y lo pagan a la fuerza los usuarios de los servicios. En las cooperativas sus asociados.
17. Las buenas prácticas de gestión con responsabilidad social deben ser el slogan de las cooperativas, por su naturaleza y por su misión. El reto está en recuperar algo que el cooperativismo debió mostrar años atrás, y sin ruborizarse y no dejar que sirviera de publicidad para otros, que con derecho o no, lo han utilizado como una forma de mercadear sus productos financieros.
18. Finalmente, es válido considerar, que las cooperativas deben dirigir la mirada sin ningún prejuicio hacia la Banca Ética, pregonada e impulsada como nuevo modelo en algunos países de Europa. El reto es confrontar un modelo de supervisión o laxitud en la regulación, que promueve, bajo un sofisma, el bajo riesgo, cuando al final es incapaz de evitar descalabros, como los que se están viviendo.

Panamá, junio de 2009

Hugo Hernández Grajales, COLAC Panamá.

Los conceptos emitidos por su autor no comprometen ni son necesariamente coincidentes con el pensamiento institucional de COLAC