

cooperativismo y gestión participativa en contextos turbulentos: el banco credicoop en la argentina de la convertibilidad y la crisis¹

Daniel Plotinsky²

Introducción

Las cooperativas, en tanto empresas y movimientos sociales que desarrollan una actividad económica tendiente a la satisfacción de necesidades comunes, persiguen además cumplir con una función correctiva o transformadora de la realidad social en la que están insertas. En este sentido, puede afirmarse que el desarrollo de las entidades cooperativas está íntimamente ligado al contexto institucional en el que deben desenvolverse, al mismo tiempo que actúan sobre ese contexto, modificándolo.

En tanto organizaciones democráticas integrantes de un movimiento social, las relaciones de tipo horizontal que se dan entre sus asociados al interior de la entidad se potencian en las múltiples relaciones que cada uno de ellos establece con otros miembros de la comunidad en que está inserta la cooperativa, creando un terreno fértil para el desarrollo local de relaciones y prácticas participativas y democráticas. El desarrollo de esta red de relaciones sociales pocas veces cuenta con el visto bueno estatal, y en períodos en que se instala en la cultura dominante el individualismo expresado en una mutación del sujeto social de ciudadano a consumidor, las transforma en un potencial enemigo.

Por otra parte, en tanto empresas sin fines de lucro operan en el mercado compitiendo con las empresas lucrativas en la prestación de servicios, con las

(1) Una primera versión de este artículo fue presentada en el IV Congreso de RULESCOOP y III Jornadas de Cooperativismo, Asociativismo y Economía Solidaria, que tuvo lugar en Montevideo, Uruguay, entre el 9 y el 11 de septiembre de 2009, organizado por la Unidad de Estudios Cooperativos del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) de la Universidad de la República.

(2) Director del Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito y Coordinador del Departamento de Cooperativismo del Centro Cultural de la Cooperación "Floreál Gorini".

ventajas que le dan sus características distintivas: voluntariedad, reciprocidad, territorialidad, sentido de pertenencia, etc. Como contrapartida, suelen tener que enfrentarse a normas legales que, cuanto menos, no están orientadas a que esas ventajas diferenciales puedan desarrollarse libremente, y que en períodos de auge de políticas neoliberales, entran directamente en contradicción con las mismas.

El cooperativismo de crédito argentino se desarrolló en tres etapas. La primera abarca desde sus orígenes, a principios del siglo veinte, hasta fines de la década del 50, período en que las entidades se caracterizan por un funcionamiento cuasi mutual y estar vinculadas mayoritariamente a instituciones de la colectividad judía. A partir de 1958, la creación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) como cooperativa de segundo grado provocó una verdadera explosión en el número y la dispersión geográfica de las entidades, y el desarrollo de un nuevo tipo de operatoria basada en la captación de recursos a través de cuentas a la vista y la existencia de una cámara compensadora nacional de órdenes de pago cooperativas. Esto les permitió disponer de entre el 9% y el 11% del total de los depósitos del sistema financiero, que las cooperativas canalizaron a la financiación de pequeñas y medianas empresas, cooperativas agropecuarias y personas. El desarrollo del cooperativismo en un sector tan sensible como el financiero provocó la temprana oposición de los bancos nacionales y extranjeros, así como de sectores de la gran burguesía, lo que generó una serie de normativas y acciones restrictivas de parte del Estado argentino³.

La tercera etapa, aún en desarrollo, comenzó cuando la dictadura militar que tomó el poder en 1976 instauró -como parte de un proceso mundial de imposición del modelo neoliberal- un conjunto de políticas públicas que tenían como fundamento la promoción de una concepción del mundo individualista y competitiva, promotora de la desigualdad social, cultural, económica y política, partidaria de la concentración económica y el clientelismo político. Todo ello acompañado de un autoritarismo y una violencia inéditos en nuestro país, cuyos costos siguen pagando las mayorías sociales en términos de redistribución regresiva del ingreso, falta de empleo, precarización de las condiciones de trabajo, deterioro de la salud y la educación pública y ausencia de futuro. En ese contexto, la “Ley” de Entidades Financieras decretada por el gobierno dictatorial en 1977 prohibió la continuidad de la operatoria de las cajas de crédito

(3) Plotinsky, Daniel. “B.C.R.A. y cooperativismo de crédito. Una relación conflictiva (1958 – 1966)», en *XXI Jornadas DE Historia Económica*, Caseros, 2008. <http://xxijhe.fahce.unlp.edu.ar/programa/descargables/plotinsky.pdf>

aunque, como respuesta a una serie de acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo, autorizó su transformación en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa⁴.

Para alcanzar los capitales mínimos requeridos, gran parte de las entidades debieron fusionarse. Así, las Cajas de Crédito cooperativas, formadas históricamente sobre la base de la autonomía y en respuesta a necesidades y características locales, debieron ir agrupándose voluntariamente en entidades mayores, de las cuales pasaron a ser filiales. En este marco, un grupo de cuarenta y cuatro Cajas de Crédito ubicadas en el conglomerado urbano del Gran Buenos Aires y la ciudad de La Plata se fusionaron para constituir en 1979 el Banco Credicoop Coop. Ltda., el mayor de los 77 nuevos bancos cooperativos.

El proyecto económico- social dictatorial fue continuado por vías institucionales durante los gobiernos constitucionales, los que desarrollaron políticas tendientes a favorecer a las fracciones más concentradas de la economía y a castigar a los sectores mayoritarios de la sociedad. En este contexto, más de 30 bancos cooperativos desaparecieron por distintos motivos en el transcurso de su primera década de existencia. Durante los '90 se produjo una nueva reconversión del sistema bancario, por medio del cierre y/o la venta de bancos estatales y la entrada masiva de entidades de origen extranjero⁵. El grupo más golpeado durante ese proceso fue nuevamente la banca cooperativa, que redujo su presencia de 44 a 3 entidades entre 1991 y 1999, y a sólo una a partir de 2003. Para preservar la presencia cooperativa en todo el territorio del país, el Banco Credicoop decidió, de acuerdo a las recomendaciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, incorporar por fusión a varias instituciones en peligro de desaparición. Como resultado de esa decisión, el Banco Credicoop tiene hoy aproximadamente 670.000 asociados y opera a través de más de 240 filiales asentadas en la Ciudad de Buenos Aires y 18 de las 23 provincias argentinas.

Frente a las nuevas dimensiones y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, la entidad se planteó en 1995 iniciar una política activa destinada a garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa. El primer paso que encararon fue la

(4) Plotinsky, Daniel. "Cooperativismo y dictadura (1976/ 1979): de las Cajas de Crédito a los Bancos cooperativos", en *XII Jornadas Interescuelas Departamentos de Historia*, Bariloche, 2009.

(5) Rapoport, Mario. *Historia económica, política y social de la Argentina (1880 – 2000)*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000.p, 809.

reforma del Estatuto Social, con el propósito de crear una estructura institucional que contribuyera a garantizar la conformación de espacios genuinos de participación compatibles con una gestión eficaz de la entidad.

Paralelamente, y en un contexto adverso caracterizado por el colapso del sistema financiero tras la salida estrepitosa de la convertibilidad, el Banco Credicoop desplegó un plan de trabajo institucional y operativo audaz. Dos ejes se destacaron en su actividad: el desarrollo del proyecto “Credicoop y la Comunidad” y el lanzamiento de un proceso con el propósito de profundizar y enriquecer la actividad institucional generando un amplio debate que fundamentó la elaboración de un Plan de Gestión Institucional para el conjunto de la organización, en el marco del llamado “Nuevo Modelo de Gestión Integral”.

El trabajo examina la política general adoptada por la institución desde 1996 y las medidas concretas generadas para avanzar en el sentido de esas políticas, teniendo en cuenta que las mismas aún están en proceso de desarrollo.

Partiendo de considerar que en la Argentina las grandes organizaciones cooperativas transitaron los noventa oscilando entre dos peligros: democratizar poniendo en riesgo la existencia de la organización o tecnocratizar la participación consolidando burocracias que resuelven sin consultar y generan una representación formal, nos proponemos evaluar en qué medida el Modelo de Gestión Integral implementado en el Banco Credicoop permite avanzar hacia la eficiencia económica y la eficacia institucional⁶. Definimos, al efecto, que una gestión democrática es eficaz en la medida en que permita tomar las mejores decisiones con la mayor participación de todos en el menor tiempo posible⁷.

Considerando, además, a las modalidades de gestión participativa y democrática propia de las entidades cooperativas como estrategias de construcción contrahegemónica, se analizarán las experiencias desarrolladas en el Banco Credicoop en tanto prácticas de construcción de un nuevo entramado social y de posible elaboración colectiva de un proyecto autónomo.

(6) Gorini, Floreal. *El desafío de mantener vigentes los valores cooperativos*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1996. / Heller, Carlos. *Una banca cooperativa fuerte, eficiente y democrática como alternativa a la concentración*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1998.

(7) Petriella, Ángel. *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 1984.

Finalmente, y dado que las organizaciones cooperativas no son comunidades autónomas y autosuficientes, se analizará su ubicación en el entorno económico y el medio social del que forman parte, a fin de dar cuenta del posible impacto de las nuevas prácticas de gestión entre los asociados de la entidad y los empleados y funcionarios, como también sobre el resto del movimiento cooperativo argentino y las organizaciones sociales vinculadas con el Banco

El Banco Credicoop Coop. Ltda.

El viernes 16 de marzo de 1979 dejaron de operar 44 Cajas de Crédito Cooperativas ubicadas en el conglomerado urbano del Gran Buenos Aires y la ciudad de La Plata, y tres días más tarde -el lunes 19- se abrió un nuevo Banco formado por la fusión de aquellas. Este cambio organizativo, liderado por el IMFC, planteó un desafío: preservar la naturaleza cooperativa de la entidad, adecuándose -simultáneamente- a los nuevos requerimientos económicos y políticos. Para ello, el Estatuto adoptado intentó valorizar los siguientes aspectos:

- Resguardo de la autonomía de las entidades que le daban origen, reservando la operatoria con los asociados a las filiales. La Casa Central del Banco sería un organismo de coordinación, debiendo consolidar el balance, presentar la información al Banco Central, receptor los movimientos de corresponsalía, encarar las actividades de comercio exterior, establecer las relaciones con el exterior y la conducción institucional, sin operatoria propia de depósitos y préstamos.
- Asamblea de Delegados integrada por representantes elegidos en cada filial, proporcionalmente al número de asociados, como órgano máximo de la entidad. Esta Asamblea designaría al Consejo de Administración, en el cual habría un representante por filial, mientras que se establecía la creación en cada filial de Comisiones de Asociados, de carácter asesor y con atribuciones más limitadas.
- Uso prioritario en cada filial de la capacidad de préstamo proveniente de sus depósitos para otorgar créditos a los socios de su zona de influencia⁸.

(8) Vuotto, Mirta. "Reglas de juego y maneras de jugar: el caso del Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994- 2000", en *CIRIEC- España. Revista de Economía pública, social y cooperativa*, noviembre 2002, N° 43.

La idea original, tal como fue estructurada por el movimiento cooperativo integrado en el Instituto Movilizador, era operar como una red de bancos regionales, coordinados por aquella entidad de 2do. grado⁹. Sin embargo, el proyecto económico- social del gobierno dictatorial fue continuado, con mayor o menor énfasis, durante los gobiernos surgidos por elección popular, los que desarrollaron políticas tendientes a favorecer a las fracciones más concentradas de la economía y a castigar a los sectores mayoritarios de la sociedad. Las políticas económicas neoliberales implementadas por los gobiernos constitucionales agudizaron -entre otras consecuencias negativas para el desarrollo del país- las crisis de las economías regionales, poniendo en serias dificultades financieras a los bancos cooperativos que las atendían. Para preservar la presencia cooperativa en todo el territorio del país, el Banco Credicoop decidió, de acuerdo a las recomendaciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, incorporar las instituciones en peligro de desaparición, fusionándose con 4 bancos regionales en la segunda mitad de los años '80: Udecoop (1985), Coscrea (1986), Oceánico (1988) y Acción (1990).

En la década del 90 se profundizó la tendencia creciente a la concentración y extranjerización del sistema financiero en el marco de la desregulación de la economía, lo que redefinió el carácter de la crisis cíclica del sistema financiero dentro del modelo neoliberal y concluyó en la gran crisis argentina de 2001/ 2003. La política económica se estructuró sobre dos pilares básicos: las leyes 23.696/89 de reforma del Estado y 23.928, que creaba el régimen de convertibilidad. Ambas se complementaron con medidas que apuntaban a la desregulación de las actividades productivas, comerciales y financieras y a la liberalización de los precios y los intereses y comisiones bancarias. En el ámbito específicamente financiero se modificó la Carta Orgánica del BCRA y se suprimieron la garantía de los depósitos y el régimen de prestamista de última instancia, aunque estas últimas debieron restituirse en el contexto de la crisis "del Tequila" en 1995 que agravó aún más el proceso de desnacionalización y concentración del sistema financiero argentino.

Entre diciembre de 1991 y junio de 1999, el número total de bancos se redujo de 167 a 99. De ellos, los públicos se redujeron de 35 a 14, los privados nacionales de 57 a 44 y los cooperativos de 44 a 3; los bancos extranjeros, entretanto, pasaron de 31 a 38. La participación en el sistema financiero

(9) Gorini, Floreal. *El desafío de mantener vigentes los valores cooperativos*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1996.

disminuyó del 43% al 34% para los bancos públicos, del 32% al 20% para los privados nacionales y del 10% al 2% para los cooperativos, mientras que creció del 15% al 44% la de los bancos extranjeros. Finalmente, en ese mismo período la participación de los 10 primeros bancos en el total de la actividad de los bancos privados pasó del 42% al 69%, producto de las fusiones y compras y de que los grandes bancos crecieron a un ritmo mayor a la media¹⁰.

Como se observa, nuevamente el grupo más golpeado durante ese proceso fue la banca cooperativa. De los 41 bancos cooperativos desaparecidos entre 1991 y 1999, 28 lo hicieron por fusión con otra entidad cooperativa, 6 fueron liquidados por el BCRA y 7 se transformaron en o fueron comprados por sociedades anónima. Como parte de esa situación, las entidades asociadas al IMFC participaron de un paulatino proceso de fusiones que culminó con la incorporación de los bancos Local (1995) y Coopesur y Argencoop (1997) al Banco Credicoop. En síntesis, puede afirmarse que hoy sobreviven en esta entidad 117 cajas de crédito, que en 1979 habían conformado 16 bancos cooperativos¹¹.

Finalmente, cuando el sistema financiero entra en una crisis que culminó en el estallido de diciembre de 2001, Credicoop fue convocado por el Banco Central de la República Argentina para participar del procedimiento de “salvataje” del sistema financiero. En ese contexto, se incorporaron 3 nuevas entidades, con las que no compartía valores ni prácticas: los bancos Almafuerite y Mendoza (1998) y Mercobank (2001), además de 2 filiales del banco Mayo (1999).

Producto de ese largo proceso, el Banco Credicoop opera hoy a través de 244 filiales asentadas en la Ciudad de Buenos Aires y 18 provincias argentinas, ocupando en segundo lugar por número de filiales entre los bancos privados.

A junio de 2008, el banco tenía 670.000 asociados, en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas, asalariados y trabajadores independientes y entidades de la economía social, y una plantilla de más de 4.300 empleados. Su operatoria representaba el 3,98% del total de los depósitos y el 3,74 % de los créditos totales del sistema financiero, lo que lo convierte en el mayor banco

(10) Heller, Carlos. *Una banca cooperativa fuerte, eficiente y democrática como alternativa a la concentración*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1998. / Heller, Carlos. *La banca solidaria hacia el año 2000*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1999.

(11) Plotinsky, Daniel. *Banco Credicoop. 25 años de trayectoria cooperativa*. En Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito, 2004. www.archicoop.com.ar

privado de capital 100% nacional y es la más importante entidad financiera cooperativa de América Latina. Está asociado a la Confederación Internacional de Bancos Populares (CIPB) y, a través del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, a la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Participación democrática y autogestión en contextos turbulentos

Desde su reconfiguración como banco cooperativo hasta el presente, la entidad debió encarar los desafíos que el contexto le presentaba sin perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo. Se propuso no sólo sobrevivir a las condiciones económicas y sociales que el sistema le impone, sino defender el concepto de gestión social, lo que implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, empresa y movimiento social, y articular eficazmente la estructura de gestión institucional -con todos sus atributos de participación societaria y democracia- y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción¹².

Por eso, las pautas de gestión se plantearon siempre a partir de un criterio diseñado desde el mismo momento en que se pensó en la transformación: demostrar que la eficiencia y la participación democrática no eran valores antagónicos¹³.

Sintéticamente, pueden plantearse cuatro etapas fundamentales en el desarrollo del proceso de gestión: una primera etapa de reconfiguración organizacional, que permitió avanzar hacia una cultura y un modelo de gestión adecuado a una gran organización bancaria cooperativa regional (1979/1985); la etapa del primer proceso de fusiones de otros bancos cooperativos, que convirtieron a la entidad en nacional y produjeron un gran impacto organizativo en el banco Credicoop y una fuerte sensación de pérdida de identidad en los otros (1985/1990); la etapa de adecuación a un nuevo modelo de sistema financiero y a las redefiniciones estructurales de la sociedad, en el marco de las políticas neoliberales, que implicó tomar conciencia del desfavorable escenario y trazar

(12) Petriella, Angel. *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 1984. / Petriella, Angel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.

(13) Discurso del Sr. Nelson Giribaldi, Presidente del Banco Credicoop, en la ceremonia de inauguración (16/03/79).

una política anticipatoria de las dificultades y necesidades de un proceso integral de adecuación estructural: reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos. En esta etapa, además, se produjo la transformación definitiva en el único gran banco cooperativo del país (1990/2001). Finalmente, la crisis desatada en nuestro país a fines de 2001 abre en el Banco una nueva etapa, caracterizada por la actitud de ofensiva comercial e institucional de la entidad, en el marco de la crisis general del sistema bancario y del modelo neoliberal que lo había gestado.

En ese contexto, y frente a las nuevas dimensiones de la institución y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, el Consejo de Administración se planteó, en 1995, comenzar una política activa destinada a «garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa, participando activamente tanto en el seno del movimiento cooperativo –nacional e internacional- como en los movimientos populares que comparten nuestras aspiraciones de construir una sociedad más justa y solidaria»¹⁴.

En cumplimiento de ese objetivo se inició un proceso, aún en desarrollo, en el que pueden identificarse como momentos significativos: reforma del Estatuto Social; implementación del proyecto “Credicoop y la Comunidad” durante la crisis del 2001/2002; la elaboración y discusión del llamado “Documento Base”, como plan estratégico de la entidad; la estructuración del Programa de Fortalecimiento Institucional, como eje de la educación cooperativa y el lanzamiento del “Modelo integral de Gestión”.

La reforma del Estatuto Social

El primer paso encarado por la entidad fue la reforma de su Estatuto Social, con el propósito de crear una estructura que contribuyera a garantizar la conformación de espacios genuinos de participación compatibles con una gestión eficaz de la entidad. La normativa original había tomado como modelo el estatuto- tipo elaborado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos para los bancos regionales que se crearon en 1978/ 1979, y por lo tanto no era una herramienta apta para la gestión democrática de una gran entidad de alcance nacional.

La Asamblea General que tomó la resolución de realizar la reforma auto- asumió un carácter refundacional, considerando que la propuesta estaba

(14) Banco Credicoop Coop. Ltda. Misión.

orientada a «garantizar la razón de nuestra existencia: la gestión democrática en la conducción de este Gran Banco por parte de sus verdaderos dueños: los asociados», ya que la vida democrática de una cooperativa depende de la capacidad de autorreproducción permanente de formas inclusivas. «El tema de los temas para nosotros es encontrar el equilibrio del doble carácter de empresa y movimiento social. Nuestro desafío es cómo ensanchar la participación real de nuestros asociados en ese doble carácter (...) En un mundo donde prevalecen los criterios de concentración del poder, nosotros estamos inquietos por encontrar los mecanismos que faciliten la gobernabilidad democrática de un Banco con más de 120 sucursales, y con cientos de dirigentes. El tema de la participación es para nosotros una preocupación permanente, y todos nos sentimos un tanto insatisfechos en la materia» Por eso, se proponían mejorar el modelo de representación, de debate y de decisión, estudiando profundamente nuevas formas estatutarias y reglamentarias. Consideraban, sin embargo, que esa búsqueda no tenía sentido si no ponía como norte estimular el ensanchamiento de la participación de las bases, crecer en los vínculos con la comunidad y aumentar la cantidad de dirigentes con presencia en los problemas municipales y vecinales¹⁵.

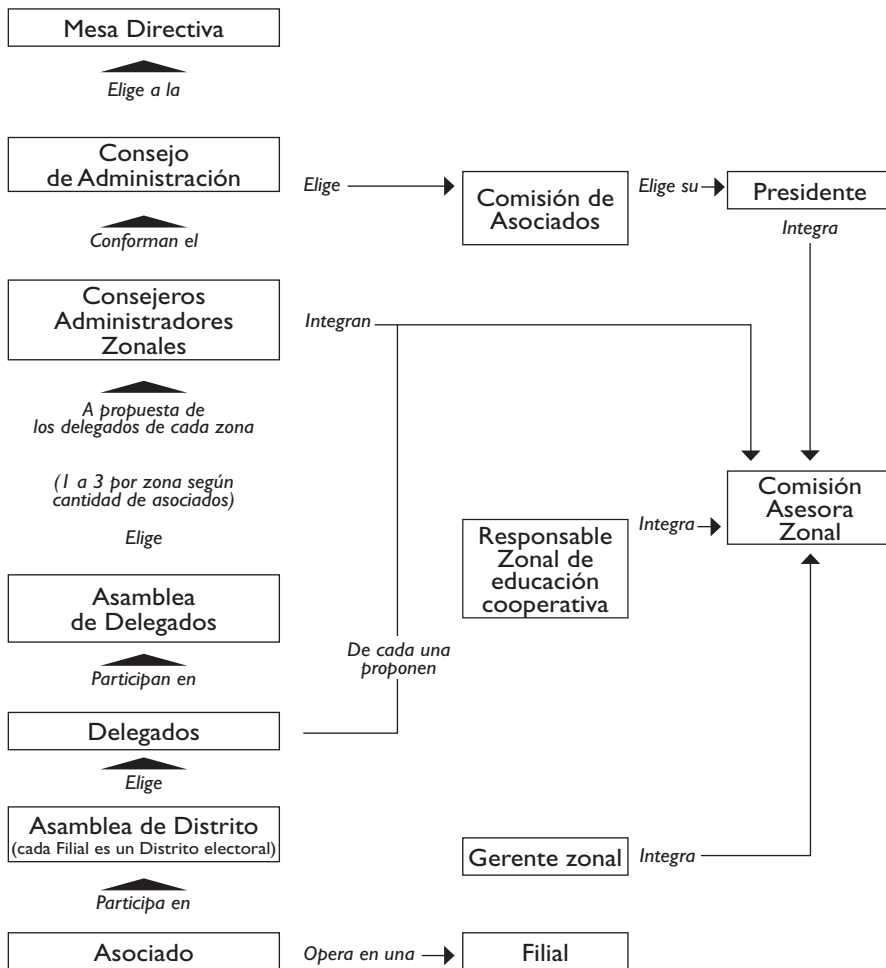
Esa reforma estatutaria estuvo precedida por un extenso y profundo debate interno que buscó garantizar el equilibrio necesario y requerido por la dinámica empresarial bancaria y la eficacia institucional, ya que una visión prospectiva requiere la superación de las prácticas inerciales, compartimentadas, que toda organización reproduce desde su sistema formal. El objetivo era detectar la naturaleza de los bloqueos organizacionales, en término de procesos interactivos, lo que permitió una aproximación más adecuada a la compleja naturaleza del proceso participativo, ofreciendo lugar a estrategias de intervención de “potenciación- defensivas” y de neutralizar supuestas “resistencias al cambio”¹⁶. Considerando que hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control, «nuestro Movimiento, como toda organización que quiere preservar sus principios democráticos y participativos, debe realizar ajustes permanentes que eviten caer en muchos vicios en los que han caído grandes organizaciones cooperativas (quizá no por un problema de aprovechamiento económico, sino de deformaciones burocráticas). Esos vicios terminaron vaciando el contenido cooperativo de esas organizaciones, generando oligarquías de poder interno que muchas veces terminaron fundiendo a sus organizaciones y ni siquiera ellas se vieron

(15) Asamblea General Ordinaria (1995)

(16) Petriella, Angel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.

beneficiadas. El vaciamiento de su contenido las llevó en última instancia a la desaparición como organización cooperativa»¹⁷

Organigrama Institucional del Banco Credicoop Coop. Ltda.¹⁸



(17) Banco Credicoop Coop. Ltda. Documento Base. *En Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(18) Elaboración propia sobre la base del estatuto social, los reglamentos internos y las prácticas consensuadas.

El nuevo estatuto, aprobado en mayo de 1998, presenta como rasgos fundamentales la división del territorio nacional en 22 zonas y la conformación de un Consejo de Administración compuesto por representantes de cada una de las mismas, en forma proporcional. A partir de ese momento, el Banco Credicoop cuenta con tres niveles de gestión institucional: las Comisiones de Asociados, en el ámbito de cada filial; las Comisiones Asesoras Zonales (CAZ), correspondientes a cada una de las zonas; y el Consejo de Administración central. Estos tres niveles, sin embargo, no tienen similar valor jurídico, ya que la Ley 20337 de cooperativas no prevé un sistema “federal” o descentralizado, sino que sólo admite una gestión concentrada en el Consejo de Administración.

La figura de las Comisiones de Asociados, presente ya en el Estatuto de 1979, es una creación del IMFC carente de reconocimiento legal, aunque se las considere fundamentales para una práctica realmente democrática, ya que la participación no es un tema de prolijidad reglamentaria sino de un proceso creciente de vinculación con los socios, «de conocerlos a fondo, de compartir inquietudes e iniciativas, de generar espacios de concurrencia, de pertenencia y protagonismo en el seno de nuestras Comisiones de Asociados. ¿Cómo abrimos nuestras puertas a los socios, cómo estimulamos con iniciativas locales la inclusión en un ideario que pueda resultar atractivo para la construcción de un nuevo tejido social? Esta perspectiva es la que nos garantiza la emergencia de nuevos dirigentes cooperativos que faciliten la saludable rotación en los distintos niveles de Conducción de nuestra Entidad cooperativa»¹⁹.

Es que las organizaciones de este tipo requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y genuinamente democrática²⁰.

Para los dirigentes de la institución, «toda la reforma estatutaria que hemos realizado: la nueva estructura del Consejo, con las Comisiones Asesoras Zonales y la preservación de las Comisiones de Asociados, los mecanismos electivos y todo lo que significa la dinámica de nuestros activos militantes cooperativos, no es un lujo que nos queremos dar porque somos buenos empresarios cooperativos,

(19) Asamblea General Ordinaria, 1996.

(20) Petriella, Angel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.

sino que hace a la razón de ser del “para qué estamos”, y no del “por qué queremos tener esto”. Por lo tanto, la representación democrática, la participación y nuestro sistema decisorio están permanentemente en análisis y reflexión»²¹

La crisis del 2001: “Propuesta Cooperativa” y “Credicoop y la Comunidad”

En el crítico contexto del llamado “corralito” implementado en el sistema financiero argentino en diciembre de 2001, el Banco Credicoop reaccionó rápidamente y en concordancia con su historia y los valores cooperativos. Frente a la actitud del resto de las entidades financieras de “amurrallarse” para enfrentar los “cacerolazos”, la dirección de la entidad decidió mantener abiertas las filiales e invitar a los asociados a conversar con los integrantes de las Comisiones de Asociados.

Como parte del movimiento cooperativo encabezado por el Instituto Movilizador, el Banco encaró el análisis de la situación a partir de 2 ejes conceptuales: en lo global, cómo aportar a la superación de la crisis por la que atravesaba el país y en lo operativo- comercial, cómo sobrevivir e incluso fortalecerse. La respuesta al primero de los interrogantes fue la presentación por parte del IMFC, en febrero de 2002, de la «Propuesta para enfrentar la emergencia y refundar la Nación» que proponía la declaración de la emergencia social y económica y una convocatoria a consulta popular sobre la necesidad de una reforma constitucional, la moratoria del pago de la deuda externa, el ingreso al ALCA y la reducción de la jornada laboral manteniendo los salarios. Respecto a la situación financiera, entre enero y junio de 2002 se presentaron tres proyectos, que proponían la conformación de un fideicomiso estatal con pesificación diferencial de los créditos según el deudor operase en el mercado interno o externo, la fijación de un impuesto que gravase las ganancias extraordinarias que les generó a estos últimos la pesificación indiscriminada y la oposición a las exigencias del FMI sobre licuación de deudas y depósitos.

Además, una Asamblea informativa del Banco, celebrada el 8 de febrero de 2002, hizo pública una «Propuesta para la construcción de un sistema financiero al servicio del desarrollo económico y social del país», que proponía reformar el sistema financiero a través de la elaboración de una nueva Ley en

(21) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base. En Revista Idelcoop N° 150 / 2003.*

reemplazo de la normativa vigente desde la dictadura militar, que estipulase el rol de cada tipo de entidad, limitando la actividad de la banca extranjera y estableciendo regulaciones diferenciales para la banca de capital nacional y preservando la propiedad pública de los bancos oficiales. Se proponían, además, medidas para ampliar y mejorar el crédito a las pymes y que se promoviese la instalación de cajas de crédito cooperativas. Esta asamblea tuvo un fuerte impacto entre los dirigentes y empleados del banco, ya que suponía retomar la iniciativa en línea con los planteos críticos expresados a lo largo de la década del '90 contra las políticas financieras aplicados por los gobiernos encabezados por Carlos Menem y Fernando De la Rúa.

Como respuesta específica a la crisis financiera y social, se elaboró el Plan de Acción «Credicoop y la Comunidad», que empieza a tomar cuerpo a partir de entrevistas solicitadas por cámaras empresariales y entidades de carácter social y se efectivizó en un Encuentro Nacional realizado el 27 de abril de 2002 en la ciudad de Buenos Aires, con la presencia de 4.000 dirigentes y empleados del Banco y más de 1.000 dirigentes de organizaciones sociales. Carlos Heller, en ese momento Gerente general de la institución convocante, llamaba en dicha asamblea a analizar lo que sucedía en el sistema financiero. Y señalaba que vivíamos en un país «que lleva 46 meses ininterrumpidos de recesión, con cesación de pagos, el default del sector público» y en donde el gobierno había ratificado «una política económica que fue la causante de esta crisis del sistema financiero». Y haciendo un balance de cómo había enfrentado la entidad esta situación, sostenía con orgullo: «Credicoop no pidió un solo peso en concepto de redescuentos al Banco Central»²².

Credicoop y la Comunidad implicaba una articulación estratégica entre el Banco y las entidades de carácter social, que expresaba el doble carácter de la institución cooperativa: empresa y movimiento social. En ese marco general, el Banco se proponía trabajar con las entidades y sus miembros en la colocación de servicios financieros a partir de coincidencias en términos de valores, prácticas, acciones y perspectivas. Esos servicios y productos debían complementarse con acuerdos político- institucionales que involucrasen a las instituciones y sus integrantes, con el objetivo fundamental de que dirigentes de aquellas ocupasen un lugar en las Comisiones de Asociados. Se consideraba que de esa imbricación entre las entidades y el Banco se podrían generar múltiples iniciativas conjuntas de tipo económico, así como avanzar en la construcción de relaciones vinculares

(22) *Acción*, 1a. quincena de mayo de 2002, p. 3/4

del área social de la economía en todo el país, debatiendo el rol de la economía social y forjando en perspectiva una red de poder económico- social.

Una nueva perspectiva global: el Documento Base (2002/2003)

Continuando con el proceso iniciado a partir de la discusión del nuevo Estatuto Social, y con el marco de la crisis político- social que puso en cuestión la vigencia del modelo económico- social neoliberal, la dirección del Banco Credicoop consideró que era necesario revisar la vigencia y la pertinencia de los esquemas de pensamiento y acción existentes en la práctica cotidiana de la organización y contrastarlos con los nuevos desafíos.

Bajo la advocación de Frei Betto, que afirmó que “no vivimos en una época de cambios, sino en un cambio de época”, se propusieron discutir un Plan de Acción a mediano y largo plazo, a partir de un “Documento Base” presentado por el Consejo de Administración a la discusión de todos los dirigentes de la cooperativa. Con la vista puesta en la elaboración de un Plan Institucional, el Documento tenía por misión proponer en primer lugar al Consejo de Administración, y luego a las demás instancias (Comisiones Asesoras Zonales y Comisiones de Asociados), los ejes centrales del debate y poner en consideración esta primera enunciación temática, para que sea ampliada, modificada y enriquecida con el aporte de todos. «Democratizar la elaboración de los ejes temáticos, hacerla muy participativa, tendrá efectos positivos porque en el desarrollo posterior todos sentiremos que estamos trabajando sobre temas que nos interesan y en cuya selección hemos participado»²³.

Se partía del convencimiento de que el diseño de una política que promoviera la participación institucional exigía una caracterización del momento y la proposición de líneas conceptuales y metodológicas sobre las que encarrilar la acción pues, «si el debate no tiene como continuación la acción, si esta acción no permite obtener logros, aunque sean pequeños, el debate termina por ser un fin en sí mismo»²⁴. Por eso, el Documento analizaba el contexto desde la siguiente secuencia:

(23) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(24) Idem

-
- El país había alcanzado una crisis generalizada, y la superación de la misma estaba asociada a la convergencia de factores complejos, políticos económicos, sociales y culturales.
 - El Banco estaba inserto en esa situación, desde lo económico y lo social.
 - Desde lo social se debían mantener los principios y valores y la participación y la solidaridad activa con las expresiones del movimiento popular.
 - Desde lo económico, reivindicar la existencia y la necesidad de una banca nacional, en el marco de un sistema financiero al servicio de un modelo de país diferente, con desarrollo de su mercado interno, con empleo, salud y educación para todos, con justicia y solidaridad.
 - Desde lo financiero, Credicoop era expresión de un modelo diferente de gestión.

Avanzando en esa visión, se consideraba que la entidad era un modelo que no se quedaba solo en una visión endógena del éxito, en busca de su autosostenimiento, sino que participaba de los movimientos populares comprometidos con idearios transformadores, aportando una visión del cambio desde una perspectiva concreta de la participación y del protagonismo de la gente con compromisos concretos y con responsabilidades individuales y colectivas para el logro de objetivos comunes. «Tenemos la oportunidad de contribuir a repensar el concepto de PODER en la economía y en la política. No se trata de una reducción simplista del tema del PODER con la pretensión de ejercer, desde nuestras modestas trincheras, una retórica autocomplaciente»²⁵.

En este marco, el Modelo de Gestión era visto como un espacio de lucha y de real experimentación, que podía transformar a sus dirigentes «en verdaderos reformadores sociales no porque lo autoproclamemos sino porque lo ejercitamos, y ese es el valor agregado del concepto de GESTION al acervo de ideas del pensamiento crítico y transformador»²⁶.

Por ello, se proponía generar un proceso en cascada y con efecto dominó desde el propio Consejo, que rediseñando su propio funcionamiento generase potencialidad de cambio en la actividad y en el rol de las Comisiones Asesoras Zonales y desde allí hasta las propias Comisiones de Asociados, «el eslabón más importante de la cadena en materia de lograr inserción, inclusión y participación». Para lograr instalar este proceso proponían una actividad creciente

(25) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(26) *Idem*.

en la propia agenda regular del Consejo, con una preparación temática de las reuniones por áreas de gestión o procesos considerados eventualmente claves o críticos, con información previamente elaborada que operase como soporte básico de un debate a fondo en el plano zonal.

El concepto de participación, entonces cobraría real sentido, «pues al ser pertinente, es decir óptimo en cuanto al rol que se espera que el representante realice en la cadena de gestión institucional, resulta plena, es decir sin retaceos ni ambigüedades»²⁷.

Esto implicaba desatar dos procesos: el de generación de la información y las dinámicas que evitasen la rutinización o burocratización, por un lado, y el de asumir algunas paradojas de sentido de la cultura organizacional del banco.

Estas “paradojas de sentido” se expresaban en el Documento a partir de definir que siendo «hijos de un pensamiento libertario y de confrontación, hemos desarrollado el cooperativismo como instrumento para ayudar al cambio social. En una época creíamos que la misma creación de cooperativas constituía un aporte para las ideas del cambio y de la transformación social. La experiencia demostró luego que aparte de crearlas era necesario que fueran exitosas como cooperativas genuinas y que esto requería gestión, cuadros y militancia cooperativa. Nuestra dirigencia nació y se desarrolló en la confrontación con el sistema, puesto que nos autodefinimos como reformadores sociales y militantes por la transformación. Desde esa óptica, es lógico pensar que el poder está fuera de nosotros y luchamos contra él, por un poder distinto. Esta cultura es la cultura propia de los movimientos generales, pero inapropiada para una organización cooperativa como la nuestra que por dimensión, historia y escala, prestigio e influencia califica como organización con cierto poder»²⁸.

Aceptando que ese es el carácter actual del Banco, comprendían que la gestión institucional y administrativa debe propender a la administración eficaz de «ese quantum de poder que supimos construir a lo largo de nuestra historia. Y esto requiere entonces advertirnos de ciertas situaciones paradójales que concurren en la vida de nuestros asociados y de nosotros mismos como dirigentes. El desafío de manejar esta paradoja también tiene un sentido estratégico, pues representa el desafío de administrar desde un espacio de poder concreto lo individual y lo colectivo. Es parte del desafío de volcar a la sociedad en concreto que otro modelo de gestión es posible»²⁹. Es que la diferencia entre otros movimientos sociales y el

(27) (28) (29) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

Banco, es que «nosotros, además de tratar de aunar voluntades para converger con otras voluntades para un cambio social profundo en los niveles medio y macro de la sociedad, administramos una porción de poder de cosa pública, poder que en el caso de nuestra actividad está condicionado y regulado externamente por políticas y normas que no solo no se corresponden con nuestros valores y concepciones, sino que son contrarias a ellas, pero que estamos obligados a administrar eficazmente. Nos encontramos, entonces, ante la necesidad de competir en el plano de lo económico, lo político y lo social, desde nuestra propia actividad, que es la administración de una organización social»³⁰.

Por tal motivo, los dirigentes entendían que no debían dar cuenta, como dirigentes, sólo por lo certero de sus juicios, por la claridad de las denuncias y por sus deseos de cambio; «respondemos por nuestros actos, que impactan en la vida cotidiana de un conjunto de personas de la sociedad que nos acompañan con mayor o menor nivel de compromiso en la base fundamental de nuestra existencia, que es la empresa cooperativa», y eso tenía que hacerlos reflexionar sobre el tema de que el Banco no es un fin en sí mismo; ya que de ellos depende «demostrar que es posible otro modelo y que es posible administrar complejidades desde el punto de vista económico, lo que implica asumir riesgos, tomar decisiones, asignar recursos, priorizar insumos y, sobre esa base, mantener viva una organización en el terreno de lo económico, justo en un contexto que no nos favorece desde el punto de vista de cómo impacta en la base de la actividad económica de nuestros propios asociados (o sea, de los propios dueños)»³¹.

Esto los lleva, necesariamente, a ver más allá de lo que significan las dos lógicas, la empresarial y la del movimiento social, no como un problema de mera articulación funcional en lo excluyente, sino como una razón integral del proyecto político perseguido: «transformar la realidad, transformar el concepto de poder y, a partir de esto, con la participación del conjunto, ser eficaces en la distribución de la riqueza a los efectos de encontrar un proyecto de país más solidario y justo». Por eso se consideraba necesario abordar el debate sobre qué es la “participación”, para revalorizar su significado, porque en el período anterior, la existencia de un núcleo de militantes en una Comisión de Asociados, que testimoniaran con su actividad la resistencia a la intención de hacer desaparecer al cooperativismo de crédito del escenario económico, político y social, era importante y trascendente. Sin embargo, en la nueva

(30) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(31) *Idem*

etapa del país, eso no parecía suficiente. Por eso, se consideraba «urgente e imprescindible instalar un debate amplio y a la vez profundo acerca del curso de los acontecimientos y de las fortalezas que tenemos como empresa y como movimiento, para actuar con iniciativa y apoyar en ella nuestros criterios de éxito, y también de las debilidades, para corregirlas, porque solo el convencimiento que otorga la claridad de objetivos nos permitirá unidad de acción para establecer vínculos sólidos y enriquecedores con la comunidad en cada uno de los lugares en que existe una filial»³².

Finalmente, el Documento Base definía los objetivos a alcanzar por la organización en el mediano plazo, en los siguientes términos:

1. «Incrementar el número de Asociados que vivan la gestión de la Empresa Cooperativa en las Comisiones de Asociados»
2. «Dotar a la organización de sistemas y herramientas para que crezca en la sociedad»
3. «Lograr la participación plena y pertinente de los dirigentes, lo que implica el fortalecimiento de la gestión en sus tres eslabones fundamentales: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras y las Comisiones de Asociados»
4. «Aportar a la búsqueda de un nuevo pensamiento crítico que, desde una perspectiva abarcadora de toda la sociedad, genere conciencia acerca de la realidad y construya proyectos con un sentido emancipador»³³

Educación cooperativa e identidad institucional

La educación cooperativa fue motivo de preocupación desde la misma fundación del Banco, y descansó desde ese momento, sobre dos estructuras: el Departamento de Capacitación de la Gerencia de Recursos Humanos incluía en su programa de trabajo la capacitación “institucional” de empleados y funcionarios³⁴, mientras que la actividad entre los dirigentes y asociados era responsabilidad de la Secretaría de Educación del Consejo de Administración. La mayor parte de estas últimas acciones eran desarrolladas por el Instituto de la Cooperación (Idelcoop), fundación centrada en la educación cooperativa creada en 1973 en el ámbito del IMFC. Por fuera de esta actividad “formal”, la

(32) (33) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(34) Vuotto, Mirta. *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990*, Buenos Aires, Intercoop Editora, 2004, p. 67.

transmisión de la historia y los valores propios del movimiento cooperativo se realizaba de manera informal, en el boca a boca que los antiguos dirigentes y empleados realizaban con los que iban ingresando³⁵.

En cuanto a las grandes líneas de la política educativa, puede considerarse que transitó por tres etapas. Una de las primeras consignas que definió la identidad del Instituto de la Cooperación convocaba a “una educación cooperativa para la liberación”, lema utilizado en 1976 para presidir el Primer Seminario Latinoamericano de Educación Cooperativa que aludía a un lenguaje que impregnaba al conjunto del movimiento popular. Se trataba de la promoción de acciones para la liberación contra la dependencia, situación generalizada en América Latina y El Caribe. Allí también había lugar para el aprendizaje, que debía estimular una práctica social para la transformación de la realidad y del propio proceso de enseñanza aprendizaje, bajo la concepción de la “Educación Popular” inspirada en los aportes de Paulo Freire, colocando el acento en el aprendizaje desde las propias experiencias de los sujetos. Se trataba de una educación no “bancaria” -donde el que sabe deposita su saber en el educando-, sino que estimulaba la síntesis desde las propias prácticas del saber cotidiano. Hablamos de método de la educación y de contenidos para favorecer un proceso de constitución de sujetos para la transformación liberadora de la realidad.

La implantación de la dictadura militar en 1976 modificó sustancialmente las condiciones de desarrollo del movimiento popular, y por ende de las cooperativas y del proceso de educación cooperativa. Ese cambio se prolongó en el tiempo más allá de la recuperación del régimen constitucional, a partir de la instalación en la cultura dominante de un sentido común generalizado, basado en el neoliberalismo y sus expresiones manifiestas de individualismo y consumismo. La educación popular y cooperativa tuvo que adecuarse a las complejidades de ese nuevo tiempo, y el eje de la actividad pasó de la “liberación” a la “resistencia”, con el objetivo de ganar voluntades en defensa del cooperativismo y sostener a las entidades solidarias en un clima adverso.

Las cooperativas soportaron el clima anti-cooperativo y anti-popular y al mismo tiempo contribuyeron a instalar un nuevo tiempo y otra perspectiva para el país, donde lo “cooperativo” volvía a poblar el discurso y las prácticas sociales emergentes. No puede entenderse la explosión de diciembre de 2001

(35) Plotinsky, Daniel. “La construcción de una identidad en el cooperativismo de crédito argentino: El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos”, en *Revista Idelcoop* N° 186 / 2008.

sin el aporte de diversos afluentes que convergieron a la resistencia de los años previos, y el movimiento cooperativo seguramente aportó lo suyo, y en ese marco, la educación cooperativa debió renovar sus contenidos y formas para afirmar el doble carácter de las cooperativas³⁶.

El proceso iniciado con la reforma del Estatuto Social provocó una revisión de la política del Banco Credicoop en materia de educación cooperativa, revisión que se profundizó en el contexto de la crisis atravesada por la Argentina desde mediados de 2001. El nuevo Estatuto generó una nueva instancia organizacional, las zonas, y el órgano de conducción respectivo: las Comisiones Asesoras Zonales, integradas por los presidentes de las Comisiones de Asociados, los Consejeros Administradores de la zona y el Responsable de Educación Cooperativa (REC), una figura estratégica para desplegar el Plan de Educación en consonancia con el Secretario de Educación Cooperativa de la entidad.

Durante 1999, la Secretaría de Educación e Idelcoop se propusieron desarrollar y consolidar la nueva instancia educativa a nivel zonal y a sus dirigentes, los 22 Responsables de Educación Cooperativa para el desempeño de su función³⁷. El programa desarrollado se proponía que los RECs pudieran construir una visión de la importancia de su rol, teniendo en claro el proyecto estratégico de la organización y las expectativas de ésta respecto a su desempeño, y en ese marco asumir la misión de mantener una participación activa como facilitadores de educación cooperativa. Para eso, les brindaba un conjunto de herramientas metodológicas útiles para que pudieran llevar adelante la tarea de planificación, ejecución y evaluación de acciones de formación.

Al año siguiente la Secretaría de Educación y su nuevo equipo, los 22 Recs, con la asistencia técnica de Idelcoop acordaron un Plan de Educación Cooperativa para aplicar durante el ejercicio 2000/ 2001. El mismo estaba constituido por un conjunto de programas destinado a distintas instancias de participación de la organización: Responsables Zonales de Educación Cooperativa y Secretarios de Educación Cooperativa (SEC) de las Comisiones de Asociados, Comisiones Asesoras Zonales y Comisiones de Asociados.

(36) Testero, Jorge. "Cooperativismo de Crédito y Contexto Histórico. Una experiencia Argentina", en *Revista Idelcoop* N° 126 / 2000 / Capella, Jorge Alberto. "Herramientas para la Conducción de Planes de Educación Cooperativa", en *Revista Idelcoop* N° 126 / 2000.

(37) Imen, Pablo (compilador). Izquierda, instituciones y lucha de clases, Buenos Aires, s/e, 1998. "Apuntes en torno a la Dimensión Pedagógica para la Formación Cooperativa", En *Revista Idelcoop* N° 126 / 2000.

En cuanto al primer programa, su objetivo era consolidar al conjunto de los dirigentes con responsabilidad en la actividad educativa, que sumando las diferentes instancias superaba las 250 personas, a los que se les asignaba además una significativa responsabilidad en la gestión de la entidad.

El Plan contenía también una propuesta de formación para la Comisión Asesora Zonal (CAZ), ya que después de la reforma estatutaria del Banco, esta aparecía como una nueva instancia de conducción y gestión y precisamente por su reciente aparición se presentaba la necesidad de trabajar con ella para contribuir al afianzamiento de su identidad. Se buscaban herramientas para el análisis coyuntural y estructural de la realidad, que permitieran a los dirigentes lograr una mayor comprensión, un mejor diagnóstico de situación y así poder abordar con éxito el debate con los asociados y la comunidad en general. Se trataba de generalizar una toma de posición de los dirigentes de un Banco diferente, frente a un contexto económico, político y social desfavorable. El programa contribuía con argumentos para explicar la propia identidad cooperativa y el significado de la consigna “la otra manera de ser banco”. Por eso se consideró oportuno trabajar sobre temas de Economía Política, reflexionar sobre la vida política del país, el concepto y la práctica de democracia, la crisis de representación política, la participación democrática en la entidad y trabajar la identidad y la pertenencia al movimiento adherido al IMFC, como una corriente específica dentro del movimiento cooperativo argentino.

Desde la Secretaría de Educación se pensó que era oportuno incluir dentro del Plan de Educación de ese año, un programa que permitiera abordar la nueva realidad que se vivía en muchas filiales, donde se había producido un importante recambio de dirigentes, y se presentó al Consejo de Administración la propuesta de realizar un censo y una encuesta en las Comisiones de Asociados, con el objeto de conocer cómo estaba conformado el universo de dirigentes que militan activamente en la organización.

En el marco de la nueva situación, en 2002 se resolvió sumar a la Gerencia de Recursos Humanos a la articulación que venía desplegándose entre la Secretaría de Educación cooperativa e IDELCOOP. El motivo era que el conjunto de la entidad abordara la nueva etapa con mensaje único y partiendo de la base de la necesidad de marchar hacia un modelo integrado de gestión. En ese contexto se imponía la necesidad de trabajar en forma integral en el fortalecimiento institucional de los dirigentes y el personal de la organización cooperativa para avanzar en un crecimiento institucional y operativo de la entidad.

La implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional para el personal, y su articulación con los dirigentes en el 2003, constituyó un verdadero paso adelante, desde una perspectiva que concibe a la entidad como una “organización orientada al aprendizaje”³⁸. Esto implica pensar a los procesos de formación como parte de una estrategia de cumplimiento de los objetivos de la entidad, ya que una organización orientada al aprendizaje es aquella que posee un sistema abierto, altamente interactivo entre sus partes y altamente interactivo con el contexto, tomando el concepto de aprendizaje no solamente como la facultad de las personas, sino en el nivel de la interacción posible de las personas, que potencia el conjunto de conocimientos de cualquier tipo de organización³⁹. Por eso, las organizaciones orientadas al autoaprendizaje movilizan todos sus recursos de conocimientos y experiencias para potenciar el desarrollo individual y colectivo de sus miembros.

A partir de ese momento la capacitación institucional se planifica en forma conjunta entre la Gerencia de Recursos Humanos y la Secretaría de Educación Cooperativa, y se realiza a lo largo y ancho del país en un proceso que comienza con actividades zonales coordinadas por capacitadores del Programa de Fortalecimiento Institucional y los respectivos RECs y concluye con actividades coorganizadas en cada filial por los funcionarios y el SEC correspondiente.

Con esta metodología se busca cubrir el doble objetivo de potenciar el papel de los funcionarios y dirigentes, ya que aquel es el nexo entre los asociados y el personal con los dirigentes locales y zonales. Así, el funcionario es visualizado como el eje transmisor que une la política institucional con la tarea administrativa⁴⁰. Tomando como punto de partida que quienes hoy cumplen roles intermedios de liderazgo comenzaron su historia laboral en la organización como auxiliares y son quienes conducirán la entidad a partir de la próxima década, son ellos mismos los formadores de los futuros jefes, quienes deberán tener unos mismos criterios de conducción, y eso «no será producto solamente de las actividades de capacitación y formación; éstas, aportan inquietudes, despiertan interés y generan motivación, pero el compromiso institucional es el resultado de todo ello aplicado a la gestión cotidiana»⁴¹. Se remarca así la importancia de que los funcionarios contribuyan al

(38) Petriella, Angel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.

(39) Idem.

(40) Vuotto, Mirta. *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990*, Buenos Aires, Intercoop Editora, 2004, p. 67 y 100.

(41) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Democracia Participativa en la Gestión Integral*. En

fortalecimiento de los ámbitos institucionales y que estimulen la participación con su propio compromiso, habilitando ámbitos convocantes para los miembros a los que conducen, supervisan, asesoran, forman y ayudan a crecer. «Se verá así, que ser funcionario-dirigente nos propone un horizonte al cual llegar. Horizonte complejo y con un camino sembrado de dificultades, pero que a la vez constituye el desafío de hacer cierta la consigna “Otro mundo es posible”. Ese otro mundo posible que nos imaginamos no será producto de un estallido espontáneo, sino parte de un largo tránsito de ensayo y error, del cual el cooperativismo de crédito se siente parte»⁴².

Con esta óptica, el banco se transforma en un espacio organizacional donde deliberadamente se impulsa la lealtad, enriquecida con el compromiso de sus miembros, quienes al proponerse reforzar la democracia contribuyen a consolidar la estructura empresarial. Lealtad fundada en la tradición, sustentada en experiencias anteriores y consideraciones ideológicas o estratégicas que aportan a la formación de una identidad que, al estar arraigada en la cultura grupal, provee una base muy estable para la lealtad individual a la cooperativa. Esta lealtad “cultural” es socialmente apoyada y alentada, y se basa en un conjunto de metáforas inspiradoras de acuerdos intersubjetivos, fundamentos morales que condicionan los deseos de que los individuos estén juntos y compartan iniciativas comunes como si fuese algo absolutamente natural, obedece a una cierta incondicionalidad dada por la constelación simbólica subyacente al “mundo común”⁴³.

Por otra parte, la metodología de trabajo utilizada, que se basa en la anteriormente citada propuesta política y pedagógica de “Educación Popular”, toma en consideración cinco dimensiones centrales:

- a) Dimensión socio-política: esto es, una mirada sobre la sociedad mundial, latinoamericana y argentina que pone el acento en la creciente desigualdad económica, social, política y cultural que apunta a preservar la injusticia social y el status quo; y por otro lado, a la posibilidad de transformación social asociada al crecimiento de la capacidad de los sectores populares de participar realmente en las decisiones que afectan su vida cotidiana.

Revista Idelcoop N° 193 / 2009, p. 15

(42) Banco Credicoop Coop. Ltda. Democracia Participativa en la Gestión Integral. En *Revista Idelcoop* N° 193 / 2009, p. 16

(43) Martins, Paulo Henrique. “La teoría democrática y las bases anti- utilitaristas de la asociación”, en *Revista Argentina de Sociología* Vol. 6, N° 10, 2008.

-
- b) Dimensión popular: «en cuanto a los sujetos de su acción y a sus objetivos, que apuntan a servir de instrumento de apoyo a la organización popular y a la construcción de su proyecto político-social»⁴⁴.
- c) Dimensión cognitiva: en tanto proceso de circulación, apropiación y producción colectiva de conocimiento, tendiente a objetivar la realidad cotidiana, a hacer su análisis crítico y a elaborar fines y medios para la acción.
- d) Dimensión epistemológica: ya que la educación popular concibe al conocimiento como una construcción dialéctica y no como el resultado de una acumulación lineal infinita e interminable de hechos sin conexión. Conocer la realidad es comprender los hechos como partes estructurales de un todo en movimiento donde se identifican aspectos, puntos de vista y contradicciones.
- e) Dimensión metodológica: ya que parte de las situaciones problemáticas de los sujetos de la acción educativa; busca las causas y las consecuencias y determina fines y medios para la acción a través de una construcción colectiva del conocimiento, que se va construyendo en el juego dialéctico del sentido común y el conocimiento científico. Esto implica tomar la experiencia, la cotidianeidad y la práctica como objetos de reflexión y, «a partir de los fenómenos, buscar lo esencial detrás de las apariencias. El conocimiento crítico desarrolla un esfuerzo de conceptualización y análisis histórico para superar la percepción pragmática y fragmentada de los problemas buscando la construcción de una conciencia colectiva de los mismos»⁴⁵.
- f) Desde este encuadre, los espacios propuestos renuncian a constituirse en ámbitos de “bajada de línea” para configurarse como lugares de producción colectiva del conocimiento donde convergen múltiples puntos de vista que, en un largo proceso de estudio, deliberación y producción permiten ir arribando a acuerdos conceptuales, recrear la teoría y doctrina de la cooperación, transformar reflexivamente nuestras prácticas y difundir de modo activo y comprometido nuestro proyecto. La propuesta tiene un lugar especial para la diferencia, el contraste y la síntesis. Todas las voces pueden y deben expresarse, y este universo implica a los asistentes, a los coordinadores, a la organización a través de los materiales previos o posteriores. Una construcción entre todos que permite actuar con más herramientas para el pensar, el decir y el hacer de la entidad en todos sus órdenes⁴⁶.

(44) Sirvent, María Teresa. *Educación de Adultos: Investigación y Participación*. Buenos Aires: Libros del Quirquincho, 2009, p. 19

(45) Idem, p. 20

(46) Imen, Pablo. *Cincuenta años de educación cooperativa* (inédito), 2008.

En este sentido, el proceso educativo articula con una construcción contrahegemónica en tanto perspectiva insertada en un proceso de liberación respecto al sistema de propiedad monopólica que integre la construcción desde abajo de poder popular multicultural y que se vehiculice en un bloque social alternativo para transformar, no sólo la estructura de poder económico, sino el sistema de poder político, disolver las estructuras vigentes y viabilizar el desarrollo de la democracia. El objetivo es la incorporación de todos los saberes en la edificación de una propuesta de sociedad donde quepan todos los proyectos populares gestados desde la lucha de los partidos políticos y los movimientos sociales⁴⁷.

El nuevo Modelo de Gestión Integral

En el marco de la búsqueda colectiva para mejorar la participación y autogestión de la entidad, la Asamblea Ordinaria celebrada en setiembre de 2004 fue el ámbito en el que se formuló el concepto de Modelo de Gestión Integral que guía hasta hoy la política del Banco Credicoop. Se señalaba allí la emergencia de un nuevo contexto externo en el que era posible avanzar en la difusión de las ideas así como ensayar modos de profundizar la experiencia.

La noción esencial, que atravesaba el nivel de la política institucional pero también de la gestión, se cifraba en la contribución que desde la visión que la entidad tenía del cooperativismo podía hacerse a la construcción de poder popular, propiciando un compromiso explícito entre lo comercial y lo institucional que implicaba dar un salto cualitativo que impactaba en el conjunto de la organización. Para los dirigentes del banco, la Gestión Integral desafía a una 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 y el movimiento social se efectiviza involucrando a los dirigentes con la gestión del servicio financiero y comprometiendo a funcionarios y a auxiliares con las tareas institucionales.

Se espera que la participación plena y pertinente sea un proceso continuado, que implique la apropiación de conocimientos, la modificación de ciertos hábitos, la ruptura de prácticas inconsistentes con los objetivos o de viejas costumbres que hoy deben ser modificadas. Es, en suma, la construcción de

(47) Hidalgo Flor, Francisco. “Contrahegemonía”, en *Pensamiento latinoamericano y alternativo*, CECIES, 2008, en <http://www.cecies.org/articulo.asp?id=167>

una fase del desarrollo del proyecto cooperativista que reconoce su carácter inacabado y siempre perfectible⁴⁸.

En la práctica, implica que el banco toma como eje de su accionar el desarrollo de un Plan Integral de Gestión anual, en el marco de un Plan Estratégico Integral de Mediano Plazo. Ese Plan Integral es producto de un proceso de análisis, discusión y planificación que atraviesa a la institución en todos sus niveles e instancias, proceso que una vez plasmado en el Plan, actúa como referencia operativa e institucional colectiva.

La formulación de un nuevo modelo de gestión partía de considerar que la práctica histórica había generado una división del trabajo en la cual los dirigentes se ocupaban de la dimensión político-institucional y el personal se ocupaba de lo administrativo-comercial. Este funcionamiento debía ser revisado en consonancia con los objetivos actuales, involucrando a los dirigentes en la gestión y los aspectos comerciales de la entidad y comprometiendo a los empleados con los aspectos político-institucionales de nuestro Banco. Por otra parte, que todos se ocupen de todo no excluye -por el contrario, exige- la participación plena y pertinente de cada miembro de la cooperativa en sus múltiples actividades y tareas para el cumplimiento de los objetivos.

El cambio que se propicia tiene como objeto ser más cooperativistas, atravesando el conjunto de las prácticas. Se asume, además, que ese desafío llega en un momento particular de la organización: el de la transición generacional, cuando una parte muy significativa del personal son jóvenes y cuando, en paralelo, la renovación y crecimiento del colectivo directivo se plasma en todos sus niveles. A fines de 2008, el 37% de los empleados tenían menos de 4 años de antigüedad, mientras que casi un tercio de los dirigentes se habían incorporado a partir de 2001.

En ese contexto, el nuevo modelo de gestión parte de asumir una paradoja. Cuando la cooperativa es percibida como una organización en la que convergen dos lógicas tales como la institucional y la empresarial se debilita un nexo de alta relevancia, el de lo voluntario, democrático, participativo, deliberativo, respecto de lo jerárquico- piramidal e imperativo de toda organización empresarial, es decir entre lo asociativo- institucional y lo económico- empresarial. La capacidad de articular una lógica paradójica,

(48) Asamblea General Ordinaria, 2004.

es decir, no resoluble en el mismo plano que se genera, constituye el gran desafío para la cooperativa como sistema complejo que es, y requiere que quienes están dentro del sistema, operen reflexivamente sobre sus acciones y comunicaciones, y ajusten procesualmente los subsistemas operativos, cuya meta es alcanzar la consolidación tanto institucional como empresarial-administrativa. Cuando la cooperativa logra una reflexividad sobre lo paradójico, genera procesos de búsqueda permanente, no de síntesis dialécticas sino de rediseños de procesos de gestión, de participación, de creación de estructuras flexibles, que aseguren la inclusión y la inserción de sus miembros⁴⁹.

Las relaciones complejas con el “afuera” implican, por su parte, complejas redes de relaciones sociales que obligan a descartar la idea tranquilizadora de la organización como resultante de una prolija administración secuencial de relaciones fragmentadas y unidireccionadas donde todo funciona como una maquinaria firmemente controlada. Por eso, ya desde el “Documento Base” se asumía que mientras el movimiento social tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica, por más que sea lo más democrático-participativa posible, ya que, por ejemplo, no se pueden estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas en grados y niveles de responsabilidad y conocimiento. «Es decir, pese a que nosotros podemos tener políticas diferentes en materia de recursos humanos que otras organizaciones, estamos organizados jerárquicamente como una empresa de género bancario. Esto define un rango de relaciones jerárquicas que está atravesada por la cultura de la otra lógica, la democrático-participativa institucional. En los equilibrios de ese atravesamiento es donde está precisamente la búsqueda de un modelo de conducción integral de lo que significa la gestión hacia el interior de la empresa cooperativa»⁵⁰. Pero al mismo tiempo, la eficiencia aparece como un concepto empresarial que tiene que ver con la posibilidad de competir eficazmente en el terreno en el cual el movimiento cooperativo se plantea lidiar: el terreno de la gestión económica.

Eso lleva a lo que «en algún momento se graficó como dos pirámides invertidas y en otro momento como dos pirámides enlazadas. A lo largo y ancho del país, una profunda red de Comisiones de Asociados, Comisiones Zonales y el Consejo de Administración configuran una estructura de gestión institucional del Movimiento basada en la representación, la delegación y el control democrático. Pero esto a su vez contiene una estructura de empresa cooperativa en la que

(49) Petriella, Angel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.
(50) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad»⁵¹.

En síntesis, el desafío aparece planteado en un terreno que trasciende el verse como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino como dirigentes sociales que se plantean transformar la realidad económica, política y social. «Necesitamos planificar cómo vamos a lograr capitalizar la oportunidad histórica que tenemos. En épocas cercanas nos fortalecíamos hacia adentro a sabiendas que nuestras ideas eran refractarias al sentido común instalado por el modelo. Hoy luego de mucho esfuerzo hemos podido constatar que el prestigio que tenemos y la influencia organizada que podemos lograr es parte de nuestra coherencia histórica y la consonancia entre lo que decimos y lo que hacemos. Hemos transitado la crisis sin perder posicionamiento relativo en lo económico y ganando posicionamiento simbólico en lo social e institucional»⁵².

Conclusiones

En un reciente trabajo colectivo se afirmaba que el movimiento cooperativo se encuentra actualmente frente a una particular situación histórica, que le requiere actuar con cautela y audacia al mismo tiempo ya que es imposible que sobreviva con respuestas inerciales, reactivas, pasivas o apolíticas. La única opción es avanzar ocupando nuevas posiciones. La política de alianzas con otros movimientos sociales sigue siendo vital, pero sólo si es parte de una visión estratégica de formación de capital social, y no es sólo una táctica coyuntural. En ese contexto, se plantea que es preciso, al menos, «formar destacamentos del movimiento cooperativo, promotores de la organización empresarial, que incorporen las inmensas reservas humanas de los sectores populares a la generación de proyectos productivos y comunales capaces de reinsertarse en la vida económica y ciudadana y, promover la participación de las nuevas y antiguas cooperativas en las diversas instancias del poder local, regional y nacional»⁵³.

(51) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

(52) Asamblea General Ordinaria, 2004.

(53) Rojas Herrera, Juan José (coordinador). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, Irecus - Université de Sherbrooke, 2007. http://www.unircoop.org/unircoop/files/El_paradigma_coop_0.pdf, p. 85.

(54) Rojas Herrera, Juan José (coordinador). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, Irecus - Université de Sherbrooke, 2007. http://www.unircoop.org/unircoop/files/El_paradigma_coop_0.pdf, p. 86.

A partir del análisis global del proceso de transformaciones institucionales desarrolladas en el Banco Credicoop desde mediados de la década del '90, puede afirmarse que la institución ha asumido tempranamente la decisión de transformarse en uno de esos necesarios “destacamentos” del movimiento cooperativo.

Y esto es así, porque coincidiendo con los autores del trabajo, los dirigentes de la cooperativa en estudio saben que las cooperativas deben ser eficientes y competitivas, pero que eso no basta por sí solo, sino que «es imprescindible invertir en el futuro, contribuir a ampliar la base social y reforzar la influencia y el poder ciudadano del cooperativismo, todo ello sin perder nunca de vista la misión histórica del movimiento cooperativo y sin dejar de apelar a su herramienta principal: la educación cooperativa»⁵⁴.

Finalmente, saben también que «toda organización asociativa contribuye, aunque sea modestamente, a dar poder a la gente hasta entonces desorganizada y cada paso en este proceso es un logro de construcción de ciudadanía y de capital social»⁵⁵, entendiéndolo como la capacidad de autoorganización solidaria generadora de redes de confianza y reciprocidad entre las personas, los grupos y las comunidades. Por eso sostienen que hay tres clases de cooperativas: las falsas, las genuinas, y las que se plantean la opción por la transformación de la sociedad, y adscriben claramente a esta última clase. Esto supone saber que existe la oportunidad de «cultivar en nuestras propias vidas la posibilidad de construir subjetividades emancipatorias, sujetos sociales con conciencia social solidaria. No podemos hacernos cargo de la trascendencia de este fenómeno, que es un fenómeno social; pero no podemos renunciar a la responsabilidad que nos compete de que, en el espacio en que gobernamos, en el que administramos, éste sea el objetivo para el cual nosotros luchamos»⁵⁶.

Se observa coherencia, entonces, en el proceso transitado para mejorar la participación democrática y la autogestión de la entidad. Y se observan avances importantes en el camino de «lograr la participación plena y pertinente de los dirigentes, lo que implica el fortalecimiento de la gestión en sus tres eslabones fundamentales: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras y las Comisiones de Asociados»⁵⁷. Sin embargo, el activo que participa en esos tres eslabones apenas supera los 3.000 dirigentes, lo que muestra que el objetivo de

(55) Rojas Herrera, Juan José, op. cit., p. 86

(56) Gorini, Floreal. *El desafío de mantener vigentes los valores cooperativos*, Buenos Aires, Gerencia de Recursos Humanos del Banco Credicoop, 1996, p. 4.

(57) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

«incrementar el número de Asociados que vivan la gestión de la Empresa Cooperativa en las Comisiones de Asociados»⁵⁸ se está cumpliendo muy lentamente, y plantea interrogantes además, sobre las posibilidades de una real representación societaria en una entidad de esa magnitud, y en una sociedad donde siguen primando valores que no privilegian el compromiso, la participación y la solidaridad. Uno de los mayores problemas, en el punto de partida de todo trabajo institucional, es la falta de interés de los “asociados” por ser algo más que “clientes bancarios”. Sin embargo, esa limitación que impone el contexto no necesariamente es inmovilizante. En el Banco Credicoop optaron por otra lectura: cuando el régimen político- social no es plenamente democrático, ni está interesado en interactuar y concertar con el movimiento cooperativo, éste debe unirse con otras fuerzas sociales y políticas a efectos de procurar la democratización del sistema, contribuyendo de este modo a resolver el divorcio entre la sociedad civil y el Estado, teniendo en la mira que el objetivo es procurar una socialización del mismo y sus estructuras económicas, políticas y culturales, hasta culminar en un nuevo ordenamiento social más humano y solidario, al servicio de la sociedad.

Sin duda el proceso de cambios avanza lentamente, pero no se detuvo, y es en la dimensión del cambio cultural que representa para los integrantes de la organización donde pueden verse sus aristas más ricas. Con respecto a las relaciones entre teoría y práctica, la experiencia permite ver la existencia de distintos procesos de articulación. Hay algunas iniciativas que van en una dirección práctica-teoría, avanzando en procesos de sistematización sobre las propias prácticas a través de actividades pedagógicas que dan herramientas para enriquecer la teoría. En dirección contraria, algunas de las instancias operan como proveedoras de conocimientos, categorías y métodos de análisis cuya apropiación permite enriquecer la mirada sobre la realidad y la intervención individual y colectiva en ella.

Esta tensión entre la dirección práctica-teoría y teoría-práctica refleja dos prioridades que necesitan ser articuladas. De un lado, avanzar en ámbitos de reflexión que permitan iluminar la práctica a través de un análisis que abarca diversas dimensiones y que colabora de un modo mucho más eficaz. Estos análisis de las prácticas constituyen invalorable elementos para producir nueva teoría, nuevas conceptualizaciones, nuevas herramientas que revelen lo nuevo que va creando la tarea cotidiana de los miembros de la cooperativa. Del otro, existen desarrollos teóricos de gran utilidad para comprender los procesos actuales. Esas miradas, teorías, conceptos pueden ser de enorme utilidad para

(58) Banco Credicoop Coop. Ltda. *Documento Base*. En *Revista Idelcoop* N° 150 / 2003.

comprender la realidad y actuar sobre ella, a condición de no asumirlos como verdades axiomáticas o irrefutables. En todo caso, la dinámica de análisis teórico de la práctica o de enriquecimiento de la práctica por la apropiación crítica de la teoría son estrategias epistemológicas y políticas que pueden y deben combinarse en los diversos momentos del proceso pedagógico y político.

Un segundo punto remite a la educación que establece el reconocimiento de la memoria y las luchas. La labor desplegada en el Banco Credicoop hace un énfasis muy fuerte en la recuperación de la historia como parte de la identidad colectiva, del proyecto presente y también del horizonte a seguir. El valor de la mirada histórica reafirma en qué medida las luchas anteriores constituyen respuestas efectivas a los desafíos de un contexto hostil, al mismo tiempo que dejan constancia de las derrotas, de las asignaturas pendientes, de los objetivos aún no resueltos.

En tercer lugar, algunas reflexiones sobre conocimiento y poder. En la medida en que la cooperativa expresa una organización democrática del trabajo y del gobierno, estableciendo mecanismos de participación en los ámbitos de la gestión y también, en los ámbitos pedagógicos, aparece una relación consistente entre los valores y principios, las prácticas laborales e institucionales y los procesos de formación y fortalecimiento de la participación en la entidad cooperativa. En otras palabras, lo que se propone es un poder colectivo, lo que no borra los roles y funciones diferenciados, ni cierta distribución jerárquica de responsabilidades, ni la apropiación diferenciada de información o decisiones pero lo somete todo a un proyecto colectivo que tiene sus propios mecanismos de decisión –éstos sí, profundamente democráticos- y sus modos de legitimación ante el conjunto de la organización. La experiencia permite, entonces, ver con claridad los avances en la imbricación entre un proyecto democrático y sus procesos de fortalecimiento y formación⁵⁹.

Queda para más adelante ver como evolucionan las tensiones, conflictos o dificultades que se reflejan en la construcción de esta propuesta. La construcción concreta del cooperativismo es al mismo tiempo ruptura con modos establecidos de desigualdad y exclusión; conquistas de nuevas relaciones; dinámicas y herramientas de participación; rupturas con las viejas prácticas que son dominantes en las sociedades con relaciones de profundas injusticia y, finalmente, largos procesos de aprendizaje e invención de caminos inexplorados. Para inventar, sin embargo, la recuperación del pasado, de la memoria de las luchas, constituye un imprescindible punto de partida para la construcción de lo nuevo.

(59) Imen, Pablo. *Cincuenta años de educación cooperativa* (inédito), 2008.