

**Participación democrática y  
autogestión cooperativa.  
El Banco Credicoop en la Argentina  
de la convertibilidad y la crisis**

*Daniel Elías Plotinsky*

Presentado en las *XXII Jornada de Historia Económica - Mesa 13 - Cooperativismo y economía social*

---

Archivo Histórico del  
Cooperativismo de Crédito

---

2010

## Introducción

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 cajas de crédito canalizaron a la financiación de pequeñas y medianas empresas, personas y cooperativas agropecuarias y de servicios públicos. 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 argentino<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Plotinsky (2006) y (2008b).

aunque, como respuesta a una serie de acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo, autorizó su transformación en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa. 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<sup>2</sup>.

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 financiero, por medio del cierre y/o la venta de bancos estatales y la entrada masiva de entidades de origen extranjero<sup>3</sup>. 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 resolvió, 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, hoy sobreviven en el Banco –a través de un complejo proceso de fusiones- 117 cajas de crédito que en 1979 habían conformado 16 bancos cooperativos<sup>4</sup>.

Frente a las nuevas dimensiones alcanzadas y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, la entidad se planteó en 1995 iniciar una política activa

---

<sup>2</sup> Plotinsky (2009).

<sup>3</sup> Rapoport (1998) y Gambina y Campione (2002).

<sup>4</sup> Plotinsky (2010).

destinada a garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa.

Partiendo de considerar que en Argentina las grandes organizaciones cooperativas transitaron los años noventa oscilando entre desarrollar una gestión democrática a riesgo de poner en peligro su existencia o tecnocratizar la participación consolidando burocracias que resuelven pero anulan la representación societaria real, el trabajo se propone examinar las políticas adoptadas por el Banco para mantener su carácter genuinamente cooperativo y las medidas generadas para avanzar en el sentido de esas políticas.

Reconociendo a la gestión participativa y democrática como una estrategia de construcción contrahegemónica, se analizarán las experiencias desarrolladas en esa entidad en tanto prácticas de construcción de un nuevo entramado social y de posible elaboración colectiva de un proyecto autónomo. Finalmente, se intenta evaluar el impacto del nuevo modelo de gestión entre los asociados, empleados y funcionarios, como también sobre el resto del movimiento cooperativo.

### **El Banco Credicoop Coop. Ltda.**

El viernes 16 de marzo de 1979 cerraron 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- comenzaba a operar un nuevo Banco formado por la fusión de aquellas. Este cambio organizativo, liderado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 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 dos ejes:

En cuanto a lo operativo, resguardar la autonomía de las entidades que le daban origen -reservando la operatoria con los asociados a las filiales y otorgándole a la Casa Central el carácter de organismo coordinador- y garantizar el uso prioritario en cada filial de la capacidad de préstamo proveniente de sus depósitos para otorgar créditos a los asociados de su zona de influencia.

En cuanto a la dirección de la entidad, conformar las Asamblea de Delegados con representantes elegidos en cada filial, proporcionalmente al número de asociados,

como órgano máximo. Esta Asamblea designaría al Consejo de Administración, en el cual habría un representante por filial, mientras que se establecía la creación en cada una de ellas de Comisiones de Asociados de carácter asesor y con atribuciones más limitadas<sup>5</sup>.

La idea original, tal como fue estructurada por el movimiento cooperativo integrado en el IMFC, era operar como una red de bancos regionales, coordinados por aquella entidad de 2do. grado<sup>6</sup>. 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 incorporar las instituciones en peligro de desaparición, fusionándose con 4 bancos regionales: 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

---

<sup>5</sup> Vuotto (2002), p. 43.

<sup>6</sup> Gorini. *Entrevista* (2003).

restituirse en 1995 en el contexto de la “crisis del Tequila” que aceleró el proceso de desnacionalización y concentración del sistema financiero argentino<sup>7</sup>.

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 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<sup>8</sup>. 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 media<sup>9</sup>.

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 anónimas. 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<sup>10</sup>.

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 filiales de cuatro entidades con las que no compartía valores ni prácticas: los bancos Almafuerce y Mendoza (1998), Mayo (1999) y Mercobank (2001).

Producto de ese largo proceso, el Banco Credicoop opera hoy a través de 246 filiales asentadas en la Ciudad de Buenos Aires y 18 provincias, ocupando el segundo lugar por número de sucursales entre los bancos privados. A junio de 2009 tenía más de

---

<sup>7</sup> Gambina y Campione (2002).

<sup>8</sup> BCRA. *Síntesis informativa*.

<sup>9</sup> Heller (1998) y (1999).

<sup>10</sup> Plotinsky (2004).

720.000 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 4.400 empleados. Su operatoria representaba el 3,9% del total de los depósitos y el 3,3 % de los créditos del sistema financiero, lo que lo convierte en el mayor banco privado de capital totalmente nacional y la más importante entidad financiera cooperativa de América Latina.

### **Participación democrática y autogestión en contextos turbulentos**

Desde su reconfiguración como banco cooperativo, la entidad encaró los desafíos que el contexto le presentaba tratando de no perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo. Se propuso no sólo sobrevivir a las condiciones económicas y sociales que el sistema le fue imponiendo, 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 la lógica de gestión institucional - participativa y democrática- con la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción<sup>11</sup>. Por eso, las pautas de gestión se plantearon 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 antagónicos<sup>12</sup>.

Sintéticamente, pueden plantearse cuatro etapas fundamentales en el desarrollo del proceso de gestión: una primera de reconfiguración organizacional, que permitió avanzar hacia una cultura y un modelo de gestión adecuado a una organización bancaria cooperativa regional (1979/1985); la etapa del primer proceso de fusiones con 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 asociados, dirigentes y funcionarios de 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 una política

---

<sup>11</sup> Petriella (2008).

<sup>12</sup> Discurso de Nelson Giribaldi, Presidente del Banco Credicoop, en la ceremonia de inauguración (16/3/79).

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)<sup>13</sup>. Finalmente, la situación socioeconómica desatada en nuestro país a fines de 2001 abrió una nueva etapa para el Banco, 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»<sup>14</sup>.

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. La normativa original se basaba en el estatuto- tipo elaborado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos para los bancos regionales que se crearon en 1978/ 1979, y

---

<sup>13</sup> Heller. *Entrevista* (2008) y Petriella (2008).

<sup>14</sup> Banco Credicoop. *Misión*.



por lo tanto no era una herramienta apta para la gestión democrática de una entidad de alcance nacional.

La Asamblea General que resolvió realizar la reforma auto-asumió un carácter refundacional, considerando que la propuesta estaba orientada a garantizar la razón de su existencia: la gestión democrática en la conducción del Banco por parte de sus verdaderos dueños, los asociados. Se partía de un sentimiento de insatisfacción respecto a la participación societaria, entendiendo que la vida democrática de una cooperativa depende de la capacidad de autorreproducción permanente de formas inclusivas<sup>15</sup>. Por eso, se proponían mejorar los modelos de representación, debate y decisión, estudiando nuevas formas estatutarias y reglamentarias. Consideraban, sin embargo, que esa búsqueda no tenía sentido si no tenía 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 vecinales.

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, intentando superar 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, aproximándose a la compleja naturaleza del proceso participativo<sup>16</sup>. Considerando que hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control, los dirigentes del Banco consideraban necesario realizar ajustes permanentes que evitasen caer en muchos vicios en los que habían caído grandes organizaciones cooperativas como consecuencia de deformaciones burocráticas que terminaron vaciando su contenido cooperativo, generando oligarquías que muchas veces terminaron fundiéndolas<sup>17</sup>.

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

---

<sup>15</sup> Banco Credicoop. *Acta de Asamblea General Ordinaria* (1995).

<sup>16</sup> Petriella (2008).

<sup>17</sup> Banco Credicoop (2002b).

Administración compuesto por representantes de cada una de las mismas, en forma proporcional a la cantidad de asociados. 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, 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 20.337 de cooperativas no prevé un sistema “federal” o descentralizado, sino que sólo admite una gestión concentrada en el Consejo de Administración.

Por tal motivo, la figura de las Comisiones de Asociados, presente ya en el Estatuto de 1979, es una creación del IMFC carente de reconocimiento legal, aunque en el Banco Credicoop se la considere fundamental para una práctica realmente democrática ya que entienden 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»<sup>18</sup>.

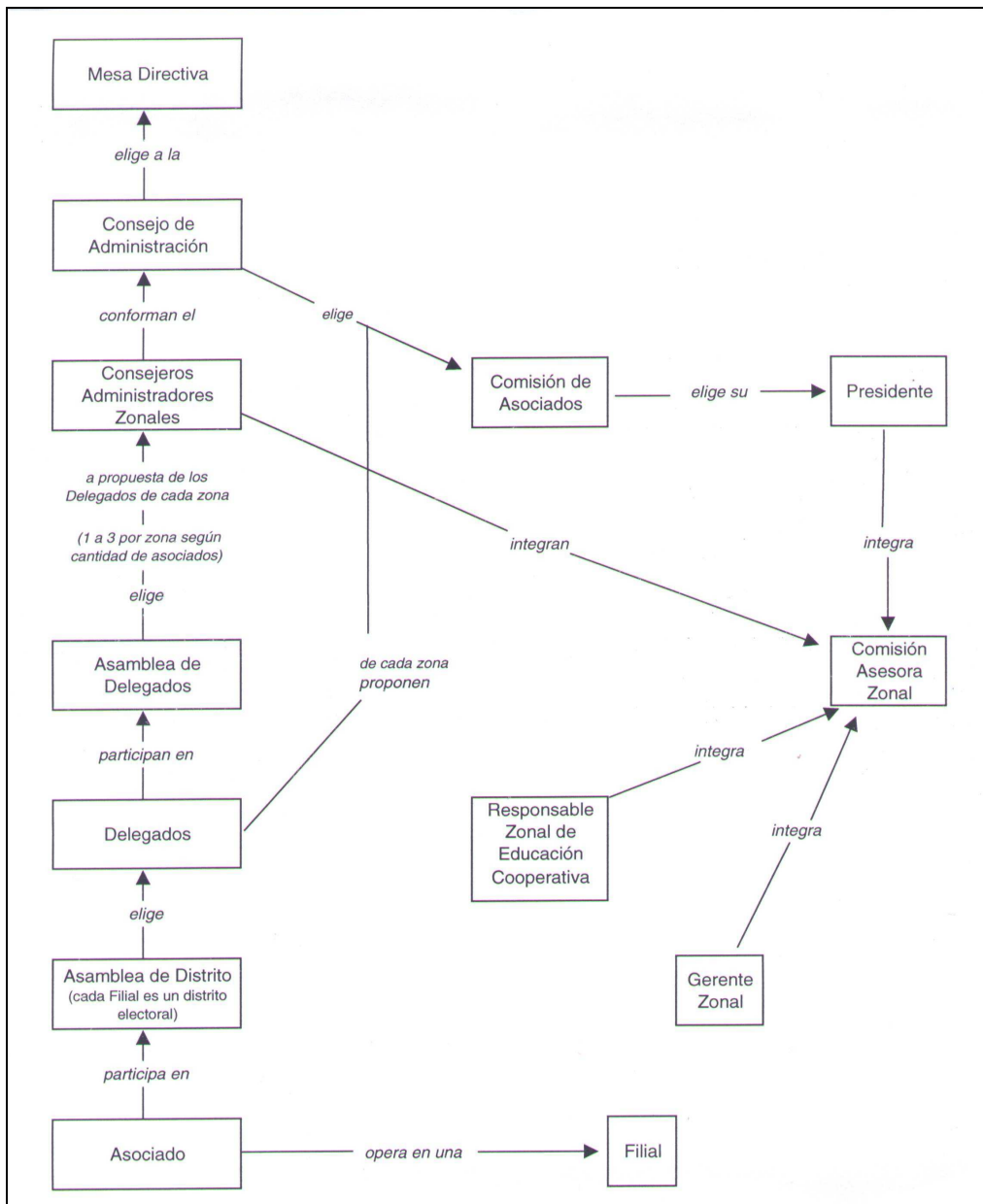
Es que las organizaciones de este tipo requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y genuinamente democrática. Para los dirigentes de la institución, toda la reforma estatutaria realizada y «lo que significa la dinámica de nuestros activos militantes cooperativos, no es un lujo que nos queremos dar porque somos buenos empresarios cooperativos, 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

---

<sup>18</sup> Banco Credicoop. *Acta de Asamblea General Ordinaria* (1996).

democrática, la participación y nuestro sistema decisorio están permanentemente en análisis y reflexión»<sup>19</sup>

Organigrama Institucional del Banco Credicoop Coop. Ltda.<sup>20</sup>



<sup>19</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>20</sup> Elaboración propia sobre la base del Estatuto Social, los Reglamentos internos y las prácticas consensuadas.

### **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 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 en ese crítico contexto social. La respuesta al primero de los interrogantes fue la presentación por parte del IMFC, en febrero de 2002, de un documento 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, la reducción de la jornada laboral manteniendo los salarios y el ingreso o no al ALCA<sup>21</sup>. Respecto a la situación financiera, entre enero y junio de 2002 la dirección del Banco presentó 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 en febrero de 2002, hizo pública su propuesta para reformar el sistema financiero a través de la sanción de una Ley en reemplazo de la normativa vigente desde la dictadura militar. La nueva norma debía estipular el rol de cada tipo de entidad, limitando la actividad de la banca extranjera; establecer regulaciones diferenciales para la banca de capital nacional; preservar la propiedad pública de los bancos oficiales; desarrollar medidas para ampliar y mejorar el crédito a las pymes y promover la instalación de cajas de

---

<sup>21</sup> IMFC (2002).

crédito cooperativas<sup>22</sup>. 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 empezó a tomar cuerpo a partir de entrevistas solicitadas por cámaras empresariales y entidades de carácter social y se efectivizó en un Encuentro Nacional realizado en 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.

Este proyecto 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 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 entidades y sus miembros, 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 organizaciones de carácter social y el Banco se podrían generar múltiples iniciativas conjuntas de tipo económico, así como avanzar en la construcción de relaciones vinculares 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 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 validez del modelo 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

---

<sup>22</sup> Banco Credicoop (2002a).

Para ello elaboraron un “Documento Base” que señalaba los ejes centrales de un debate en el que se proponía participase el conjunto de los dirigentes de la cooperativa, con vistas a elaborar un plan de acción institucional a mediano y largo plazo. Partían del convencimiento de que la participación colectiva tendría efectos positivos sobre el conjunto de la organización, ya que todos sentirían que estaban trabajando sobre temas en cuya selección habían participado, y que el diseño de una política que promoviera la participación exigía una caracterización del momento y la proposición de líneas conceptuales y metodológicas sobre las que encarrilar la actividad institucional, puesto que si el debate no se continuaba en una acción que permitiese obtener logros, aunque fueran pequeños, el debate terminaría siendo un fin en sí mismo.

Por eso, el “Documento” comenzaba analizando el contexto desde la siguiente secuencia: el país había alcanzado una crisis generalizada, y la superación de la misma estaba asociada a la convergencia de complejos factores políticos, económicos, sociales y culturales y 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, un mercado interno desarrollado, pleno empleo, salud y educación para todos, con justicia y solidaridad.

Avanzando en esa visión, se consideraba que la entidad no tenía una visión endógena del éxito, en busca sólo de su auto-sostenimiento, sino que participaba de los movimientos populares comprometidos con idearios transformadores, aportando una visión del cambio desde una perspectiva concreta de participación y protagonismo de la gente, con compromisos precisos y con responsabilidades individuales y colectivas para el logro de los 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»<sup>23</sup>. 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»<sup>24</sup>.

Por ello, se proponía generar un proceso en cascada desde el propio Consejo de Administración, que rediseñando su propio funcionamiento generase potencialidad de cambio en la actividad y en el rol de las Comisiones Asesoras Zonales y desde allí hacia las Comisiones de Asociados, a las que se consideraba el más importante eslabón en el camino de lograr inserción, inclusión y participación. Para lograr instalar este proceso, proponían una actividad creciente 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 que operase como soporte básico de un debate a fondo en el plano zonal.

Esto implicaba desatar dos procesos: el de generación de la información y las dinámicas que evitasen la rutinarización o burocratización, por un lado, y el de asumir algunas “paradojas de sentido” de la cultura organizacional del banco. Estas se expresaban en el Documento a partir de analizar que, siendo hijos de un pensamiento libertario y de confrontación, habían desarrollado el cooperativismo como instrumento para ayudar al cambio social, creyendo que la misma creación de cooperativas constituía un aporte para las ideas del cambio y de la transformación social. Sin embargo, la experiencia había demostrado que aparte de crearlas era necesario que fueran exitosas como cooperativas, y que eso requería gestión, cuadros y militancia cooperativa. «Nuestra dirigencia nació y se desarrolló en la confrontación con el sistema (...) 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 sociales, pero inapropiada para una organización cooperativa como la nuestra»<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>24</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>25</sup> Banco Credicoop (2002b).

Aceptando que ese era el carácter del Banco, comprendían que la gestión debía propender a la administración eficaz de ese quantum de poder que habían construido a lo largo de su historia y asumían el desafío de manejar aquella paradoja en un sentido estratégico, pues significa administrar desde un espacio de poder concreto lo individual y lo colectivo, como parte del desafío de mostrar a la sociedad que otro modelo de gestión es posible. En síntesis, consideraban que la diferencia entre otros movimientos sociales y el Banco, es que además de tratar de aunar voluntades para converger con otras en un cambio social profundo en los niveles medio y macro de la sociedad, «administramos una porción de 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. 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»<sup>26</sup>.

Por tal motivo, los dirigentes entendían que no debían dar cuenta sólo por lo certero de sus juicios y por sus deseos de cambio, sino también por sus actos, que impactan en la vida cotidiana de un conjunto de personas que acompañan con mayor o menor nivel de compromiso a la empresa cooperativa, ya que de ellos dependía demostrar que es posible administrar complejidades, 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 y en el marco de un contexto desfavorable.

Esto los llevó 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»<sup>27</sup>. Por eso consideraban necesario abordar el debate sobre qué es la participación, para revalorizar su significado, porque en el período anterior había sido suficiente la sola existencia de

---

<sup>26</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>27</sup> Banco Credicoop (2002b).



un núcleo de militantes que testimoniaran con su actividad la resistencia a la intención de hacer desaparecer al cooperativismo de crédito. Sin embargo, en la nueva etapa del país, eso no alcanzaba. 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 existentes como empresa y como movimiento, para actuar con iniciativa y apoyar en ella los criterios de éxito; y también de las debilidades, para corregirlas, porque solo el convencimiento que otorga la claridad de objetivos permitiría la unidad de acción para establecer vínculos sólidos y enriquecedores con la comunidad en cada uno de los lugares en que existe una filial. Finalmente, el Documento Base definía los objetivos a alcanzar en el mediano plazo: 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 crecer 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: consejo de administración, comisiones asesoras y comisiones de asociados; 4. aportar a la búsqueda de un nuevo pensamiento crítico que, desde una perspectiva abarcadora, genere conciencia acerca de la realidad y construya proyectos con un sentido emancipador<sup>28</sup>.

### **Educación cooperativa e identidad institucional**

La educación cooperativa fue motivo de preocupación desde la fundación del Banco, y descansó desde ese momento sobre dos estructuras: el Departamento de Capacitación de la Gerencia de Recursos Humanos se ocupa de la capacitación institucional de empleados y funcionarios, mientras que la actividad entre los dirigentes y asociados es responsabilidad de la Secretaría de Educación del Consejo de Administración<sup>29</sup>. Por fuera de esta actividad formal, la 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 ingresando<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>29</sup> Vuotto (2004), p. 67.

<sup>30</sup> Plotinsky (2008).

El proceso iniciado con la reforma del Estatuto Social provocó una revisión de la política en materia de educación cooperativa, la que se profundizó en el contexto de la crisis atravesada por la Argentina desde mediados de 2001. El 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 zonal, una figura considerada estratégica para desplegar el Plan de Educación en consonancia con el Secretario de Educación Cooperativa de la entidad.

En el marco de esa nueva situación, en 2002 se resolvió articular la actividad de la gerencia de recursos humanos y la Secretaría de Educación Cooperativa. El objetivo era que el conjunto de la entidad abordara la nueva etapa con un mensaje único, partiendo de la necesidad de marchar hacia un modelo integrado de gestión. La implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional para el personal y su articulación con los dirigentes constituyó un paso adelante, desde una perspectiva que concibe a la entidad como una “organización orientada al aprendizaje”<sup>31</sup>, lo que implica pensar los procesos de formación como parte de una estrategia de cumplimiento de los objetivos. A partir de ese momento la capacitación institucional en forma conjunta se realiza en todo el país en un proceso que comienza con talleres zonales y concluye con actividades coorganizadas en cada filial por los funcionarios y el Secretario de Educación. Así, aquellos son visualizados como ejes transmisores, que unen la política institucional con la tarea administrativa<sup>32</sup>.

Tomando como punto de partida que quienes actualmente cumplen roles intermedios de liderazgo comenzaron su historia laboral en la organización como auxiliares, y son quienes conducirán la cooperativa en el futuro, son ellos los formadores de los próximos jefes, garantizando que tengan los mismos criterios de conducción<sup>33</sup>. Se remarca así la importancia de que los funcionarios contribuyan al fortalecimiento de los ámbitos institucionales y que estimulen la participación con su propio

---

<sup>31</sup> Petriella (2008).

<sup>32</sup> Vuotto (2004), p. 67 y 100.

<sup>33</sup> Al 31 de diciembre de 2009, 244 de los 246 gerentes y encargados de filial habían comenzado su carrera en el Banco como auxiliares, al igual que la totalidad de los jefes operativos y tesoreros.

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»<sup>34</sup>.

Con esta óptica, el Banco se transformó 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. Esa lealtad se funda en la tradición, sustentada en experiencias y consideraciones ideológicas 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 entidad cooperativa. Esta lealtad “cultural” es socialmente 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, que obedecen a una cierta incondicionalidad dada por la constelación simbólica subyacente al “mundo común”<sup>35</sup>.

Por otra parte, la metodología de trabajo utilizada, que se basa en la propuesta política y pedagógica de la “educación popular”<sup>36</sup>, toma en consideración cinco dimensiones centrales.

Dimensión socio-política, ya que parte de una mirada sobre la sociedad 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, en 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.

---

<sup>34</sup> Banco Credicoop (2008), p. 16.

<sup>35</sup> Martins (2008).

<sup>36</sup> Sirvent, (2009).

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 y a la construcción de su proyecto político-social.

Dimensión cognitiva, en tanto proceso de circulación, apropiación y producción colectiva de conocimiento, tendiente a objetivar la realidad cotidiana, hacer su análisis crítico y elaborar fines y medios para la acción.

Dimensión epistemológica, ya que se concibe al conocimiento como una construcción dialéctica y no como 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.

Dimensión metodológica, en tanto parte de 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 esos fenómenos, buscar lo esencial detrás de las apariencias, para superar la percepción pragmática y fragmentada de los problemas, buscando la construcción de una conciencia colectiva de los mismos.

Desde este encuadre, los espacios propuestos renuncian a constituirse en ámbitos de confirmación de verdades consagradas 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 las prácticas y difundir de modo activo y comprometido el proyecto institucional<sup>37</sup>.

En este sentido, el proceso educativo articula con una construcción contrahegemónica en tanto perspectiva inserta en un proceso de liberación que integran la construcción desde abajo de poder popular vehiculizado en un bloque

---

<sup>37</sup> Imen (2000).

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 los partidos políticos y los movimientos sociales<sup>38</sup>.

### **El nuevo Modelo Integral de Gestión**

En el marco de la búsqueda colectiva para mejorar la participación y autogestión de la entidad, la Asamblea celebrada en setiembre de 2004 fue el ámbito en el que se formuló el concepto de Modelo Integral de Gestión que guía 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 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. Para los dirigentes del Banco, la Gestión Integral desafiaba a una participación plena y pertinente, lo cual implica reformulaciones, ensayos y 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 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 deberían ser modificadas, reconociendo el carácter inacabado y siempre perfectible del proyecto cooperativo<sup>39</sup>.

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

---

<sup>38</sup> Hidalgo Flor (2008).

<sup>39</sup> Banco Credicoop. *Acta de Asamblea General Ordinaria* (2004).

mediano plazo 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, 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 nuevos objetivos, involucrando a los dirigentes en la gestión y los aspectos comerciales de la entidad y comprometiendo a los empleados con los aspectos político-institucionales del 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 propiciaba tiene como objeto ser más cooperativistas, atravesando el conjunto de las prácticas. Se asume, además, que ese desafío llegaba en un momento particular de la organización: el de la transición generacional, cuando una parte muy significativa del personal son jóvenes y, en paralelo, la renovación y crecimiento del colectivo directivo se plasma en todos sus niveles. A fines de 2009, el 41% de los empleados tenían menos de 4 años de antigüedad, mientras que más de un tercio de los dirigentes se habían incorporado a partir del año 2002.

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, es decir, no resoluble en el mismo plano que se genera, es asumido como un 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. 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 miembros<sup>40</sup>.

Las relaciones complejas con el "afuera" implican, por su parte, complicadas 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 que más allá de que la entidad cooperativa tenga políticas diferentes a las de otras organizaciones en materia de recursos humanos, está organizada jerárquicamente como toda empresa bancaria. 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. 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 operar: el de la gestión económica. Eso lleva a lo que en el Banco Credicoop grafican como "dos pirámides invertidas". 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 basada en la representación, la delegación y el control democrático. Pero esto a su vez contiene una estructura de empresa en la que esa lógica no es la misma; sino de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Petriella (2008).

<sup>41</sup> Banco Credicoop (2002b).

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. Por eso, la cooperativa considera 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»<sup>42</sup>.

### **Conclusiones**

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 ventajas que le dan sus características distintivas: voluntariedad, reciprocidad, territorialidad, sentido de pertenencia, etc. Como contrapartida, suelen tener que

---

<sup>42</sup> Banco Credicoop. *Acta de Asamblea General Ordinaria* (2004).



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.

En un reciente trabajo colectivo se afirma 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 «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»<sup>43</sup>.

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 entidad 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 asumen que las cooperativas deben ser eficientes y competitivas, pero que eso no basta por sí solo, sino que es imprescindible 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.

Finalmente, saben también que toda organización asociativa contribuye, aunque sea modestamente, a dar poder a la gente hasta entonces desorganizada, y cada paso

---

<sup>43</sup> Rojas Herrera (2007), p. 85.

en este proceso es un logro en la construcción de ciudadanía y capital social, entendiéndolo como la capacidad de autoorganización solidaria generadora de redes de confianza y reciprocidad entre las personas, los grupos y las comunidades<sup>44</sup>. 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 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»<sup>45</sup>.

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»<sup>46</sup>. Sin embargo, el activo que participa en esos tres eslabones apenas supera los 3.000 dirigentes, lo que muestra que el objetivo de «incrementar el número de Asociados que vivan la gestión de la Empresa Cooperativa en las Comisiones de Asociados»<sup>47</sup> se está cumpliendo muy lentamente. 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

---

<sup>44</sup> Rojas Herrera (2007), p. 86.

<sup>45</sup> Gorini (1996), p. 4.

<sup>46</sup> Banco Credicoop (2002b).

<sup>47</sup> Banco Credicoop (2002b).

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 interesantes.

Con respecto a las relaciones entre teoría y práctica, la experiencia analizada permite ver la existencia de distintos procesos de articulación. Hay algunas iniciativas que van en una dirección práctica-teoría, avanzando en procesos de sistematización de las propias experiencias a través de actividades pedagógicas que dan herramientas para enriquecer la teoría. En dirección contraria, algunas 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 debieran ser articuladas. De un lado, avanzar en ámbitos de reflexión que permitan iluminar la práctica a través de una exploración que abarque diversas dimensiones. Estos análisis pueden constituirse en invaluables 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 podrían ser de enorme utilidad para 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 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 formación.

Queda para más adelante analizar la evolución de las tensiones, conflictos o dificultades que se reflejan en el montaje 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.

## Bibliografía

Banco Central de la República Argentina. *Síntesis informativa*. 1990 a 2010.

Banco Credicoop C. L. *Propuesta para la construcción de un sistema financiero al servicio del desarrollo económico y social del país*, 2002.

*Documento Base*, 2002.

*Plan de Gestión Institucional*, 2003.

*Democracia Participativa en la Gestión Integral*, 2009.

Gambina, Julio y Daniel Campione. *Los años de Menem, cirugía mayor*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación, 2002.

Gleizer, Aron. «La cooperación en los albores del tercer milenio. Diagnóstico y propuesta» en Imen, 1998. pp. 221/229.

Gorini, Floreal. *El desafío de mantener vigentes los valores cooperativos*, Buenos Aires, Banco Credicoop, 1996.

*La batalla cultural. Discursos 1991 –2004*, Buenos Aires, Ediciones Instituto, 2008

Heller, Carlos. *Una banca cooperativa fuerte, eficiente y democrática como alternativa a la concentración*, Buenos Aires, Banco Credicoop, 1998.

*La banca solidaria hacia el año 2000*, Buenos Aires, Banco Credicoop, 1999.

Hidalgo Flor, Francisco. «Contrahegemonía», en *Pensamiento latinoamericano y Alternativo*, CECIES, 2008, en <http://www.cecies.org/articulo.asp?id=167>

Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. *Propuesta para enfrentar la emergencia y refundar la Nación*, Buenos Aires, IMFC, 2002.

Imen, Pablo (comp). *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, Año 2000.

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

Montes, Verónica Lilian y Alicia Ressel. «Presencia del cooperativismo en Argentina», en *Unircoop* V 1 N° 2, 2003.

[http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliotheque/Vol1No2.02.Unircoop.Argentine.pdf\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliotheque/Vol1No2.02.Unircoop.Argentine.pdf(1).pdf)

Petriella, Ángel. *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop, 2008.

Plotinsky, Daniel. «El papel del IMFC en la transformación y expansión del cooperativismo de crédito en la Argentina», en *Cuadernos del GECLA*, Año 2, N° 2, 2006.

«La construcción de una identidad en el cooperativismo de crédito argentino: El IMFC», en *Revista Idelcoop* N° 186, Rosario, 2008(a).

«B.C.R.A. y cooperativismo de crédito. Una relación conflictiva (1958 – 1966)», en *XXI Jornadas de Historia Económica*, Caseros, 2008(b)

<http://xxijhe.fahce.unlp.edu.ar/programa/mesa-12-miercoles-manana>

«Cooperativismo y dictadura (1976/ 1979): de las Cajas de Crédito a los Bancos cooperativos», en *XII Jornadas Interescuelas Departamentos de Historia*, Bariloche (2009)

«El proceso de concentración de la banca cooperativa argentina. De la “tablita” al “efecto tequila”», en *II Congreso Latinoamericano de Historia Económica*, México, 2010. [http://www.economia.unam.mx/cladhe/registro/ponencias/142\\_abstract.doc](http://www.economia.unam.mx/cladhe/registro/ponencias/142_abstract.doc)

Rojas Herrera, Juan José (coord.). *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](http://www.unircoop.org/unircoop/files/El_paradigma_coop_0.pdf)

Sirvent, María Teresa. *Educación de Adultos: Investigación y Participación*. Buenos Aires: Libros del Quirquincho, 2009.

Testero, Jorge. «Cooperativismo de Crédito y Contexto Histórico. Una experiencia Argentina», en *Revista Idelcoop* N° 126 , Año 2000.

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. pp. 125/ 143.

*La banca cooperativa argentina durante la década de 1990*, Buenos Aires, Intercoop Editora, 2004.

## **Entrevistas**

*Realizadas por Daniel Plotinsky para el Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito.*

Form, Edgardo. Funcionario del IMFC S.C.L. (Buenos Aires, 18 de febrero de 2008).

Gorini, Floreal. Funcionario y dirigente del IMFC S.C.L. (Buenos Aires, 6 de mayo de 2003).

Heller, Carlos. Funcionario y dirigente del Banco Credicoop C. L. (Buenos Aires, 18 de marzo de 2008).