

## documento base\*

- PROFUNDIZAR LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA FORTALECIENDO EL ROL DE LOS ESALBONES DE GESTIÓN DE LA ENTIDAD COOPERATIVA: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, LAS COMISIONES ASESORAS ZONALES Y LAS COMISIONES DE ASOCIADOS.

- CRECER EN EL NÚMERO DE ASOCIADOS QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE EN LA GESTIÓN LOCAL, EN EL ÁMBITO NATURAL DE LAS COMISIONES DE ASOCIADOS

- AUMENTAR NUESTRA INFLUENCIA EN LA BATALLA DE IDEAS POR UNA SOCIEDAD SOLIDARIA, DEMOCRÁTICA Y SOCIALMENTE JUSTA.

### **BANCO CREDICOOP MARZO 2003**

#### Indice de la nota

Introducción general .....	Pág.	514
I Lo Nuevo del Contexto .....	Pág.	517
II Una Organización con Experiencia .....	Pág.	521
III La Democracia Interna: eficacia y eficiencia .....	Pág.	523
IV La Participación y la Gestión .....	Pág.	527
V Los Ejes del Plan Institucional .....	Pág.	531

### **Introducción General**

El diseño de una política para promover la participación institucional, exige en primer lugar una caracterización del momento actual y luego, la proposición de líneas conceptuales y metodológicas sobre las que se encarrilará 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.

---

(\*) Documento elaborado por el Comité de Propuesta Institucional de la Mesa Directiva, para ser debatido y analizado por las Comisiones Asesoras Zonales y el Consejo de Administración.

---

## Objetivos

Algunos de los objetivos a alcanzar considerados como estrategias, son los siguientes:

- “Incrementar el número de Asociados que vivan la gestión de la Empresa Cooperativa en las Comisiones de Asociados”.
- “Dotar a la organización de sistemas y herramientas para que crezca en la sociedad”.
- “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”.
- “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”.

## El Momento Actual

En una síntesis magistral, Frei Betto señala que: “No vivimos en una época de cambios, sino en un *cambio de época*”.

No hace falta abundar aquí en consideraciones sobre la justeza de esta definición, pero importa señalar, a los fines de nuestro debate, que el cambio es sustancial, equiparable al cambio que impuso en la física la formulación por Einstein de la teoría de la relatividad, es decir, un cambio de paradigma.

Es necesario revisar la *vigencia* y la *pertinencia* de los esquemas de pensamiento y acción existentes en la práctica cotidiana de nuestra organización y contrastarlos con los nuevos desafíos.

A modo de ejemplo, deberíamos abordar el debate sobre qué es *participación*, para revalorizar su significado. Porque en otra época, la existencia de un núcleo de militantes en una Comisión de Asociados, que testimoniaran con su actividad la resistencia a la intención de hacernos desaparecer del escenario económico, político y social, era importante y trascendente. Durante los “años de plomo” de la dictadura, permanecer fue un gran éxito. Hoy sigue siéndolo, pero no es suficiente.

Vivimos en una etapa de ascenso de la calidad de nuestra acción y de gran posibilidad de crecimiento. Como se señala repetidamente, la crisis debe ser vista por nosotros como una oportunidad. Depende de nosotros capitalizarla, aprovecharla, que nos permita alcanzar nuevas metas de desarrollo en la empresa y en la sociedad. Depende de cuán capaces seamos para proyectarnos como líderes, como dirigentes reales del proceso. Y esto involucra a todas las instancias de dirección y especialmente a quienes deben ser artífices de nuestro contacto con la comunidad: las Comisiones de Asociados.

---

Visto desde esta perspectiva, el crecimiento numérico de la dirigencia es una necesidad, pero no alcanza. Para incorporar nuevos socios a las Comisiones de Asociados, hay que interesarlos y eso sólo puede lograrse si los miembros actuales de las Comisiones, mancomunadamente con los Funcionarios de las respectivas Sucursales, cada uno en su rol están ganados por el proyecto y se disponen creativamente a impulsarlo, buscando la mejor forma de interesar a aquellos asociados a los que nos proponemos incorporar.

Es 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 sólo 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.

### **Ejes de Debate**

Este Documento tiene 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.

### **Metodología**

La fijación de una agenda para instrumentar el proceso de debate que culmine con el plan Institucional, no debe postergar en ningún caso el desarrollo de las actividades en las Comisiones de Asociados y Comisiones Asesoras Zonales, sino que por el contrario, en aquellos casos en que las mismas coincidan con la orientación general que se propone, debe servir para impulsarlas.

**Febrero:** Redacción del Documento Base.

**Marzo:** Aprobación por parte de la Mesa. Presentación ante el Consejo de Administración.

**Abril/Mayo/Junio:** Realización de Talleres Zonales de discusión del Documento Base por parte de Consejeros, Presidentes de Comisiones de Asociados, Gerentes Zonales y Responsables de Educación Cooperativa.

**Julio:** Procesamiento de lo debatido en los talleres y síntesis de los lineamientos del Plan Institucional 2003/2004.

Tratamiento en el Consejo de Administración.

---

## Ejes del Plan de Actividades

1. Discusión del Documento Base para la elaboración del Plan Institucional.
2. Propuesta Cooperativa del I.M.F.C.
3. Credicoop y la Comunidad.
4. En el marco de estas dos líneas de acción precedentes, promover el estudio, discusión y enriquecimiento de la "Propuesta para la Construcción de un sistema financiero al Servicio del Desarrollo Económico del País" que fuera formulada en la Asamblea Informativa del 8 de febrero de 2002. La reforma del sistema financiero argentino será, en breve plazo, motivo de presiones y exigencias de los organismos internacionales de crédito. Crear conciencia en nuestros dirigentes y en los círculos de influencia de los mismos a fin de estar en condiciones de actuar eficazmente, es una prioridad.

## I. Lo nuevo del Contexto

El período abierto a finales de diciembre del 2001 aún no ha culminado. Es como si se hubiera fracturado una continuidad que venía proyectándose en los últimos veinticinco años, en lo económico, en lo político y en lo social.

¿Por qué decimos que se ha fracturado una cierta continuidad histórica de los últimos veinticinco años?

Porque los males que padecemos no son el resultado exclusivo de los últimos diez años, de la convertibilidad uno a uno, o de la corrupción descarada, o de la política facciosa que se muestra en los más altos niveles del Estado. Esto visto así puede resultar engañoso, y aunque parezca mentira es la forma que asumen los análisis que hacen políticos convertidos a periodistas o periodistas que han celebrado todas y cada una de las medidas y hoy graznan horrorizados por los "excesos del modelo".

Convertibilidad, privatizaciones, entrega del patrimonio nacional, corrupción, vaciamiento de la política y sus derivaciones económicas y sociales: desempleo y hambre, miseria y marginalización, atraso y mayor dependencia, son consecuencia de un proceso que se inicia con la gran derrota del campo popular y de la democracia en 1976.

Aún estamos pagando las consecuencias de aquella derrota en la que la desaparición de más de treinta mil ciudadanos sintetizó el vaciamiento intelectual y político que el gran capital transnacional realizó, para luego, con una sociedad inerme, poder estructurar un modelo de largo plazo de sojuzgamiento de nuestra patria.

A partir de las condiciones objetivas y subjetivas generadas por la dictadura militar pudo ser posible armar un dispositivo político de democracia gobernable para los mercados, como se dice sin eufemismos.

Es que las ideas del modelo neoliberal no arrancaron en nuestro país o en el mundo en 1989, sino que vienen de mucho tiempo atrás y generaron supuestos

---

que luego mediáticamente fueron convertidos en sentido común. Por ejemplo, “la democracia permite votar al individuo cada dos años, los mercados permiten que la gente vote todos los días.”

También acompaña a este supuesto la afirmación de que “el hombre es un ser egoísta y racional, a partir de lo cual la maximización de la competencia optimiza las posibilidades de éxito y de creación de riqueza.”

Entonces, según la lógica neoliberal, el hombre no es un ser social, es un ser económico, vale por lo que tiene y por lo que logra en la competencia. La sociedad humana, bajo estos supuestos no es el resultado de un proyecto de acción colectiva sino un conglomerado de individuos compitiendo para maximizar su ganancia.

Bajo este paradigma la política deja de tener sentido, sólo debe acompañar las decisiones de los mercados.

En nuestro país, los partidos políticos mayoritarios fueron despojándose muy rápidamente de lo que les quedaba de sus orígenes populares, para convertirse en albaceas de los mercados.

Punto final y obediencia debida, reforma constitucional bajo pactos condicionantes, privatizaciones y total desregulación de la economía son hitos que marcan un sistema político articulado entre sí y para sí, con un solo rol: el de administrar eficazmente la voluntad de los mercados.

Por ello los cooperativistas planteamos nuestra propuesta para salir de la emergencia desde una mirada que alienta cambios profundos y para ello es necesario una verdadera revolución en la escala de valores de millones de argentinos.

La batalla más cara que hemos perdido, hasta ahora, es precisamente la que se expresa en el campo de la voluntad, la conciencia y el sentir de las personas. El modelo preservará su capacidad de reciclamiento en la medida que las mayorías lo permitan, lo consientan o lo apoyen explícitamente.

Para contribuir a revertir esta tendencia, nuestro Movimiento es ejemplo de coherencia entre pensamiento y acción.

Claros ejemplos de esta coherencia están a la vista en las posiciones que nuestro Banco ha tomado ante la crisis actual y durante su historia.

A lo largo de nuestra historia hemos sostenido con firmeza nuestras convicciones, aún en tiempos en que las ideas imperantes nos eran adversas. Hoy, producto de la generalización de la crisis y de las contribuciones que hemos realizado para su interpretación, estamos ante una incommensurable oportunidad. Seamos aprovecharla.

Tengamos presente que, sin darnos cuenta, podemos caer en un serio peligro: el de la subvaloración de lo realizado, con tendencia hacia una excesiva autoexaminación permanente, rasgo propio de las culturas organizacionales defensivas, perdiendo entonces la perspectiva del horizonte abierto y no capitalizando los esfuerzos históricos realizados.

Por ello, apostemos a una ofensiva audaz hacia fuera, hacia el crecimiento institucional y operativo, para lo que deberemos fortalecernos en la visión de la

---

realidad desde esta perspectiva, mejorando todo lo que haya que mejorar en nuestras dinámicas de educación y participación.

El país que hoy tenemos no es el resultado de fuerzas naturales o de acciones u omisiones ineficaces de individuos o personajes aislados.

Es el resultado de la aplicación a rajatabla de lo que en algún momento se caracterizó como el arquetipo de “buena conducta” ante las recetas de los grandes centros de poder mundial y de los organismos internacionales de financiamiento.

La crisis es general porque es económica y es política, es social y es cultural.

¿Cómo imaginar, entonces, caminos para su superación?

¿Quiénes pueden imaginar tales caminos?

¿Cómo transitar estos caminos?

¿Qué consignas y qué propuestas podemos motorizar desde nuestros ámbitos específicos de inserción social, es decir desde las distintas instancias del Movimiento y fundamentalmente desde las Comisiones de Asociados?

El concepto de crisis ha sido últimamente comparado con la representación ideográfica que la escritura China expresa de la idea de crisis: “oportunidad y riesgo” o “peligro y oportunidad”.

“La situación de crisis en Argentina es múltiple, y abarca no sólo los aspectos económicos, sino los sociales, políticos y culturales, lo que nos lleva a caracterizar la fase por la cual está atravesando actualmente el país como una situación de emergencia generalizada, que inevitablemente se agudizará si no se cambia el modelo”.<sup>1</sup>

La crisis es general y envolvente.

Es económica y política a la vez, requiere de soluciones económicas concretas y de voluntades políticas traducidas en acciones políticas concretas. Pero para que ello sea posible será necesario ir superando la crisis de credibilidad y legitimidad que la inmensa mayoría de la población expresa hacia los partidos políticos en general y hacia las Instituciones. Aquí ya nos encontramos con esta noción de “peligro y oportunidad”, pues si toda la movilización social que se viene desarrollando en términos de cuestionamiento no logra mecanismos de mayor democracia, con más protagonismo y participación del pueblo (oportunidad), el vaciamiento del sentido de la democracia puede abrir cauces a experimentos autoritarios o semi autoritarios.

---

(1) Ver “Propuesta para enfrentar la Emergencia” del IMFC Circular CC1361 del 26 de Octubre de 2001.

---

Para abrir caminos hacia la “oportunidad”, es decir hacia la superación de las limitaciones del sistema democrático resultará necesario profundizar la participación, la solidaridad, y el protagonismo real de la gente en búsqueda de propuestas concretas en cada barrio y municipio, provincia y región. Es decir en todo el país, pero desde abajo, y desde los lugares concretos en los que el pueblo vive su cotidianidad.

Nuestro Movimiento constituye una de las redes sociales más extendidas y más históricamente enraizadas en la comunidad. La profundización de nuestros vínculos con las organizaciones sociales en cada lugar resulta fundamental para contribuir a darle organicidad al descontento y para participar en la búsqueda de propuestas de soluciones locales a los problemas locales.

Esto requiere un cierto viraje cultural. Se trata de articular la denuncia general y las exigencias de cambios en la macropolítica con alternativas concretas en el orden local.

Será necesario profundizar el camino de articulación de propuestas con los Centros Culturales, Organizaciones Sociales, de Trabajadores y las nuevas formas de organización social y surgidas a partir de la crisis.

A modo de síntesis:

- El País alcanzó una crisis generalizada.
- La superación de la misma está asociada a la convergencia de factores complejos, políticas económicas, sociales y culturales.
- Nosotros estamos insertos desde lo económico y lo social.
- Desde lo social debemos mantener nuestros principios y valores y la participación y la solidaridad activa con las expresiones del Movimiento Popular.
- Desde lo económico debemos 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. El Dinero de los Argentinos en manos de los Argentinos tiene como consigna plena vigencia.
- Desde lo financiero somos la expresión de un modelo diferente de gestión. En todo lo expuesto dimos claros ejemplos de ello.
- En el denominado “vuelo hacia la calidad” somos la oportunidad, porque la ética y la transparencia son los principales atributos de la calidad de una Entidad Financiera.

Por todo esto somos la Banca Solidaria y nos autorreferenciamos como “La otra forma de ser Banco”.

Tenemos todas las condiciones para crecer tanto institucionalmente como operativamente.

---

## II. Una Organización con experiencia

Nosotros somos partidarios de un modelo de sociedad plural y democrática en lo político, humanista, justa, solidaria y soberana en lo económico y participativa y emergente en lo social y en lo cultural.

Estos valores son los valores del Cooperativismo transformador, son los valores legados por quienes se plantearon la lucha por un mundo mejor, en el que el hombre sea sujeto de la transformación y el progreso social y no objeto de la manipulación y del consumo.

Estos valores nos presentan el gran desafío de enriquecer con nuestra práctica el ideario de la cooperación y demostrar que los conceptos de cambios sociales profundos, de reformas estructurales de base y progreso social y político son convergentes con el concepto de Gestión.

Los grandes reformadores de la humanidad y los grandes revolucionarios tuvieron siempre la gran perspectiva global de los cambios. Esos cambios habrían de gestarse y procesarse en los carriles de acción de la política y de la economía.

Con los grandes cambios y el acceso a mejores niveles de vida –en lo económico y en lo social – habrían de germinar las semillas de un hombre nuevo, con corresponsabilidad social y compromiso solidario y participativo.

Por las más diversas circunstancias y razones históricas el concepto de Gestión estuvo ausente del léxico de las grandes eclosiones transformadoras de la sociedad en los dos últimos siglos.

La Gestión fue tomada como proceso decisivo en el ámbito de la Administración y fue de ese modo recluida al rango de técnica maximizadora de beneficios de la empresa capitalista.

Es el cooperativismo, el modelo que llevó la Gestión al plano de lo social.

Es el cooperativismo el que aporta el concepto de compromiso, solidaridad y participación, no sólo con valores abstractos sino con resultados concretos de un grupo de hombres, de una organización o de un colectivo, o como quiera denominarse.

¿Cómo se ha expresado este proceso en nuestro caso?

Hace 23 años asumimos desde el Movimiento un cambio impuesto como lo fue la fusión y la transformación de las Cajas de Créditos en Bancos Cooperativos. En ese mismo momento histórico, cuando muchos nos daban certificado de defun-



---

ción a plazo fijo, instalamos el lema de que “DEMOCRACIA Y EFICIENCIA NO HABRÍAN DE SER PARA NOSOTROS CONCEPTOS ANTAGÓNICOS SINO COMPLEMENTARIOS”. La gesta de la fusión y transformación mostró que es posible mantener principios y valores, ser eficaces en la gestión y - pese a las inclemencias del contexto - generar nuevas relaciones de fuerza en el espacio que nos toca actuar.

Desde aquellos momentos hasta la fecha hemos mantenido consecuentemente esta perspectiva. Los bancos cooperativos - liderados por el IMFC - sufrieron las políticas desnacionalizadoras y concentradoras de la economía. Nosotros en cada momento estuvimos allí, donde teníamos que estar para, creadoramente, soportar los desafíos y mantener la presencia del Movimiento y su prestigio.

Esa es la historia de las sucesivas olas de fusiones que tuvimos que resolver. Esta es una historia de gestión con hondo contenido social, con consecuencia y consonancia Institucional, con participación y solidaridad, sin juegos mezquinos de poder y con gran vocación de integración para el crecimiento y el desarrollo del cooperativismo.

Hoy somos un gran Banco nacional en los números, en los indicadores, en la presencia, en los servicios, en la tecnología. Pero somos más que eso, porque somos un Gran Banco Nacional Cooperativo. Somos la expresión exclusiva de nuestra histórica consigna “El Dinero de los Argentinos en manos de los Argentinos”.

Cuando aprobamos la reforma estatutaria le dimos a nuestra Asamblea un carácter refundacional, realizamos una reforma estatutaria 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.

Y esta reforma estatutaria -que estuvo precedida por un extenso y profundo debate interno-buscó garantizar el equilibrio necesario y requerido por la dinámica empresarial bancaria en el mundo que vivimos y la eficacia institucional para asegurar la democracia interna, la participación, el compromiso y la solidaridad cooperativa.

Y esto es precisamente concebir a la Gestión como un proceso concreto de participación y ejercicio del poder en espacios organizacionales concretos.

Hoy el Banco es fuerte no sólo por su potencialidad económica, sino por la potencialidad de la red vincular que representa en todo el territorio del país. Porque somos el mapa mas completo del ideario cooperativo en la Argentina y porque desde esa posición que ostentamos somos parte del Movimiento Popular, que lucha por un país de todos y para todos, y no de algunos y para algunos.

Y con esta visión tenemos la oportunidad histórica de instalarnos en toda clase de debates, con toda la multiplicidad y complejidad del momento.

Hacia lo social más general somos un modelo que no se queda sólo en una visión endógena del éxito, en busca de su autosostenimiento, sino que participa de los movimientos populares comprometidos con idearios transformadores. Y hacia lo social - pero ya en el orden de lo ideológico - aportamos 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.

Se trata, en forma inversa de reconocer con responsabilidad las complejidades que la realidad Mundial presenta para cada una de nuestras naciones y la mediación progresiva que se ha operado en los procesos decisionales, en la que influyen las nuevas formas de dominación y de dependencia.

En este marco, nuestro Modelo de Gestión, constituye un espacio de lucha y de real experimentación. Necesitamos la consecuencia que tuvieron los fundadores, no sólo para sostener con dignidad lo que nos legaron, sino para ampliarlo, profundizarlo y extenderlo de acuerdo a las nuevas realidades del mundo contemporáneo.

Por ello debemos reafirmar que estamos ante una nueva oportunidad histórica, porque tenemos por delante grandes obstáculos pero también inmensas oportunidades en todas las dimensiones de nuestro accionar, en lo institucional, en lo económico, en lo político, en lo social y en lo cultural.

Si nos entusiasamos con una perspectiva global de ideas para el cambio, para los cambios, para nuestros propios cambios, seremos protagonistas reales y no sólo espectadores inteligentes de viejos modelos de dominación presentados mediáticamente y maquillados como reformadores.

Nosotros somos 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.

### **III. La Democracia Interna: Eficacia y Eficiencia**

Asegurar el funcionamiento democrático y a la vez eficiente del Banco ha sido el desafío constante que hemos afrontado. En 1996, cuando habíamos superado largamente la centena de filiales, en el Informe a la Asamblea General se dijo:

“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.

El Consejo de Administración ha venido debatiendo eso y seguramente en el próximo período se generarán iniciativas en esa dirección.

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.

Un desafío para nuestro próximo ejercicio será el de encontrar los mecanismos aptos que equilibren la participación plena y pertinente de nuestros dirigentes, y aseguren la dinámica empresarial requerida para un gran Banco, como lo es nuestro Credicoop.

El tema de la participación es para nosotros una preocupación permanente.

Todos nos sentimos un tanto insatisfechos en la materia.

Pero debemos asumir el debate con el espíritu de encontrar las formas más eficaces entre todos, en todos los niveles de la organización y para todos los niveles de la organización.

Se trata de mejorar el modelo de representación, de debate y de decisión.

Deberemos estudiar y analizar profundamente las formas estatutarias y reglamentarias.

Debemos encontrar las mejores formas para el Consejo de Administración, para las Comisiones Técnicas y para las Comisiones de Asociados.

Pero toda esta búsqueda no tendría sentido si no tiene como norte estimular el ensanchamiento de la participación de nuestras bases, de crecer en nuestros vínculos con la comunidad en cada barrio y en cada zona, si no logramos aumentar la cantidad de dirigentes con presencia en los problemas municipales y vecinales.

Por ello, 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>2</sup>

Ser eficaces dirigentes del Movimiento Social implica saber que nuestras acciones no son sólo acciones ejemplificadoras hacia afuera, sino que son conductoras hacia adentro de un modelo de gestión que implica un compromiso superior de las personas, tanto individual como colectivo.

Esto nos lleva a analizar ambas lógicas de una manera diferente y encontrar, dentro de la lógica empresarial y la lógica del Movimiento, una mayor complementariedad de lo que suponemos cuando decimos que nuestro Movimiento tiene dos pilares, dos patas que no funcionan una sin la otra. No se trata sólo de dos patas sino de un solo cuerpo, más integrado, en el cual el compromiso debe abarcar en forma creciente a todos los miembros, dirigentes, funcionarios y empleados.

En primer lugar, hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control, es decir, 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 beneficiadas. El vaciamiento de su contenido las llevó en última instancia a la desaparición como organización cooperativa.

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, 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 está permanentemente en análisis y reflexión.

En este sentido, tenemos que tener en cuenta que el lugar que ocupamos como Banco en el sistema financiero argentino lo hemos ganado nosotros porque hemos sabido mantener ese equilibrio y porque le hemos demostrado al sistema que tiene que trabajar con reglas de juego que nosotros no aceptamos en general pero sabemos combatir en particular. En otra época, el intento de voltearnos pasaba por regulaciones y reglamentaciones del “todo o nada” (como fue la eliminación de la letra de cambio y la transformación bancaria de las Cajas de Crédito); pero

---

(2) Asamblea 1996.

---

después el problema no vino de la mano de la lucha frontal por una cosa, sino de la mano de la lucha cotidiana de todas las cosas.

Dejamos de ser el Banco que presta servicios a sectores a los que antes nadie les prestaba; hoy además prestamos servicios a los sectores a los que les presta todo el mundo. Cuando nosotros éramos Cajas de Créditos, éramos caros; pero éramos los únicos que generábamos un financiamiento para aquellos que estaban fuera del sistema bancario.

Tenemos que ser eficientes, democráticos, participativos y, a su vez, tenemos que mantener las regulaciones que establece el sistema financiero para lo nacional y para lo internacional. Además, tenemos que, dentro de todas esas cuestiones, ver cuáles son los resultados que necesitamos para poder responder por todo esto, que es lo que se plantea en términos de “rentabilidad”.

Mientras el Movimiento tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica, por más que sea lo más democrático-participativa. 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. La eficiencia es 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: en el terreno de la gestión económica. Volvemos entonces a la diferencia sustancial: ya no existimos como Movimiento sólo para aunar voluntades, sino para lograr satisfacer necesidades en el marco de la gestión económica que se da en reglas económicas que no son fijadas por el Movimiento ni por nuestros deseos, sino por el contexto del sistema. Así este concepto de “eficiencia” nos lleva a conceptos que pueden ser muy mercantilistas, muy de management, pero que tienen que ver con el concepto de la “calidad” y, sin la calidad necesaria para competir en ese contexto competitivo, no nos van a elegir, porque no nos van a elegir solamente por ser cooperativos, sino porque además satisfacemos con calidad las necesidades de la prestación que tenemos que dar a los socios y al público en general.

Esto nos 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 esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas

---

tecnico-administrativos, de eficiencia y calidad. Recordemos que cuando se hizo el proceso de discusión para el nuevo estatuto del Banco una de las cuestiones que se planteaban era cómo asumir el desafío de la gobernabilidad que implica mantener los imperativos de la democracia participativa en la organización cooperativa y, al mismo tiempo, la necesaria eficiencia de la empresa bancaria.

Debemos impulsar proyectos integrales de fortalecimiento institucional de la gente en forma más concentrada, y esto no es un tema de “capacitación” a la manera clásica, el tema del compromiso es un tema de piel, corazón, hueso y conciencia social y cotidiana. Es decir, tenemos que encontrar la forma de articular proveer soportes a los Núcleos dirigenciales y a los Equipos de Trabajo, y en eso tendrán que jugar un rol las Secretarías de Educación y las estructuras gerenciales, de elementos para desarrollar actividades formativas en el conjunto de dirigentes, asociados y recursos humanos del Banco. No se tratará solo de incrementar la difusión del pensamiento cooperativo; también es necesario estimular el crecimiento y la renovación dirigencial en la base, en las Comisiones de Asociados de las filiales.

Tenemos que saber que para nosotros sigue siendo un tesoro importante contar con una organización que tiene un Consejo de Administración y que este Consejo se reúne, discute, debate, vehiculiza, analiza las políticas estratégicas del Banco y que a su vez va permanentemente logrando mejores vinculaciones con las referencias zonales y que hemos logrado, realmente, vencer un miedo que teníamos de que la reforma estatutaria llevara a una especie de elitización de la conducción. De hecho se ha logrado, con dificultades, dificultades que encararemos en esta etapa para juntos encontrar las mejores soluciones, pero seguimos manteniendo la vía institucional, porque seguimos teniendo la red de Comisiones de Asociados y porque el Consejo ha calificado cada vez más su gestión, y es el objetivo que lo siga logrando. No somos dirigentes de una estructura interna, sino que somos dirigentes sociales que administramos una organización social con lo cual estamos ejercitando porciones de poder. Entonces nosotros estamos ejercitando un proyecto democratizador en la gestión al que tenemos que ver como tal y, en consecuencia, tenemos que hacer que los dirigentes se vean entusiastas de este modelo.

En síntesis, dijimos que el desafío está planteado en un terreno que trasciende vernos como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino como dirigentes sociales que nos planteamos transformar la realidad económica, política y social y que *eso es política*.

#### **IV. La Participación y la Gestión**

Tenemos que lograr debatir y acordar qué entendemos por participación, no en general, sino específicamente en la vida de la entidad cooperativa que debemos conducir. Y en esta última palabra, conducir, radica el principal concepto diferencial de lo que significa participar en general. Resulta un tanto obvio, pero es bueno recordarlo, no es lo mismo participar de un debate de ideas, que de un debate de ideas al cabo del cual se deben tomar decisiones. Son niveles diferentes del acto de

---

participar, y como tales requieren condiciones y roles diferentes, aparte de la idoneidad y liderazgo que puedan aportar las personas en cada caso.

Otra característica diferencial de la entidad cooperativa con otros movimientos sociales está radicada en su propia naturaleza social y jurídica. El cooperativismo nació a partir de la necesidad de satisfacer necesidades individuales en forma cooperativa y solidaria. Estas necesidades al ser de índole económica, el abastecimiento de bienes o servicios, requiere de procesos que insumen recursos humanos, tecnológicos, administrativos y financieros, es decir materiales en toda su más amplia escala. El imperativo de éxito de la cooperativa va a estar dado por la capacidad que la misma tenga de competir, en el plano de la administración de los recursos necesarios para cumplir con su cometido económico y por ende ser eficiente frente al sistema de mercados externos en medio de los cuales desenvuelve su actividad. De esta realidad objetiva nace el concepto de que si una cooperativa no es eficiente no podrá sobrevivir. Lo determina el entorno y no la cooperativa. La estructura productiva de una cooperativa no difiere sustancialmente de una empresa no cooperativa del mismo género. La competencia entonces, no radica sólo en el precio final que la cooperativa logra para la venta de sus bienes o servicios en relación con las empresas no cooperativas que actúan dentro del mismo mercado, sino que involucra los mercados equivalentes de las fuentes de abastecimiento de los insumos necesarios, mercados de la fuerza de trabajo, mercados de insumos materiales y mercados de insumos financieros, como así también los mercados de colocación de sus productos, es decir los mercados comerciales.

La relación de la cooperativa con cada uno de estos mercados es decisiva para sus operatorias, puesto que la optimización de esa relación potencia las posibilidades de su rentabilidad y la satisfacción económica de sus asociados.

La estructura de conducción administrativo/operativa/comercial tiene como principal misión lograr este gran objetivo que se resume en el concepto de eficiencia. Gestionar es la labor que realiza cada ámbito de la organización en el marco de la división funcional del trabajo y de las jerarquías que se establecen para permitir el adecuado control del proceso.

Plan de Gestión es, entonces, el plan maestro para toda la organización.

El concepto de participación y el concepto de gestión se encuentran en este plano en el desarrollo de una cultura organizacional que dentro de los límites jerárquicos establecidos va generando relaciones de colaboración horizontal, de compromiso y de trabajo en equipo.

La cooperativa no será cooperativa si no garantiza que su conducción sea ejercida democráticamente por sus asociados a través de los mecanismos de delegación, representación y control.

Es decir que la conducción institucional también debe gestionar, debe establecer sus procesos, mediante los cuales cada eslabón articula su funcionamiento con referencia a los procesos de gestión global, regional y local en nuestro caso.

No se trata de una replicación innecesaria e imposible de procesos propios de la estructura tecno/operativa, se trata de la participación plena y pertinente de los representantes de los asociados en cada eslabón de la cadena de gestión institucional.

---

Y este, es un proceso no escrito en la teoría, en el que será necesario “hacer camino al andar”.

En nuestro caso se trata de generar un proceso en cascada y con efecto dominó desde el propio Consejo, que rediseñando su propio funcionamiento genere 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 se requiere imaginar 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 previamente elaborada que opere como soporte básico de un debate a fondo en el plano zonal, lo que incluye necesariamente un análisis que involucre a cada filial de la zona, y que luego en el Consejo se refleje en el debate y en las decisiones que se tomen al respecto.

El concepto de participación, entonces cobra 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.

Esto implica desatar dos procesos que como dirigentes deberemos ir monitoreando, el de generación de la información que lo facilite y las dinámicas que eviten la rutinarización o burocratización, por un lado y el de asumir algunas paradojas de sentido de nuestra cultura organizacional. Resulta necesario referirnos a ellas.

Somos 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 del 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 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.

Si aceptamos que este es el carácter actual de nuestro Banco, comprenderemos 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.

No siempre coincide la satisfacción individual de las necesidades del asociado cooperador, como agente económico, profesional, pequeña empresa, mediana empresa, etc, con las posibilidades de la cooperativa de brindarlas, y esta imposibilidad revela una necesidad en materia económica para su funcionamiento que no contacta directamente con la necesidad del asociado. Cuando este fenómeno atraviesa a la



---

dirigencia es más complejo aún porque el dirigente tiene que manejar una contradicción consigo mismo que afecta a sus intereses personales y a veces a su patrimonio y a la evolución de su actividad particular empresarial, en el marco de un desenvolvimiento de mercado en el cual tiene que competir maximizando sus beneficios, lógica pura del sistema capitalista, y por otro lado tiene que tomar decisiones sociales, pero no sociales como él gustosamente lo comprendería y aceptaría en forma general, es decir para toda la sociedad, sino social en términos asociativos y en términos asociativos de índole organizacional, es decir la preservación de la entidad.

Por eso llamamos a esto paradoja de sentido, porque no tiene resolución en términos económicos, sino que sólo puede ser absorbida por el “sentido” que la organización cooperativa tiene para todos los cooperadores mas allá de la satisfacción que pueda otorgarle a cada uno en particular.

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. La diferencia entre todos los movimientos sociales y nosotros 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 sólo 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. Por lo tanto, no damos cuenta como dirigentes sólo por lo certero de nuestros juicios, por la claridad de nuestras denuncias, por la vocación de nuestra causa y por nuestros 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. Esto nos tiene que hacer reflexionar nuevamente sobre el tema de que no somos un fin en sí mismo; es decir, de nosotros 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). En consecuencia, reflexionar sobre esta cuestión es importante porque, si esto no es así, no tiene viabilidad la lucha por los objetivos que se plantea el Movimiento. No es problema de procedimiento: no cuidamos el Banco sólo para poder estar junto a otros movimientos sociales; es más, vamos por más, vamos por demostrarle a la sociedad que es posible administrar eficazmente un modelo de gestión social en el que están comprometidos valores y patrimonios de los individuos que la componen. Esto nos lleva, necesariamente, a ver más allá de lo que significan las dos

---

lógicas, la empresarial y la del Movimiento, no como un problema de mera articulación funcional en lo excluyente, sino como una razón integral del proyecto político que nosotros perseguimos: el de 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. Si nosotros no podemos lograr, a través de nuestras acciones concretas en la conducción de la empresa social - que es la empresa cooperativa -, demostrar que somos aptos, flaco favor le vamos a hacer a la causa que perseguimos.

## **V. Los ejes del Plan Institucional**

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 nuestra consonancia de 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.

La tarea de las tareas es planificar y cumplir objetivos de crecimiento exponencial de nuestros activos humanos, sociales, de militancia y entusiasmo, de nuevos dirigentes y de fortalecimiento de nuestros organismos de base, las Comisiones de Asociados.

Para ello nos planteamos dos ejes sustanciales, el trabajo con la Propuesta Cooperativa y el trabajo en Credicoop y la Comunidad.

Ahora, qué tipo de trabajo y cómo el tipo de trabajo nos puede dejar un saldo de crecimiento cualitativo y cuantitativo?.

Vamos a delinear algunas ideas, de las muchas que seguramente surgirán en el debate.

Alrededor de la Propuesta Cooperativa podemos realizar una tarea de consolidación de conceptos e ideas que se ha instalado en forma difusa en la cabeza de la gente, eso del “esto no va más”, que se ha expresado en esa consigna de “que se vayan todos”. La Propuesta permite debatir ampliamente qué es lo que no va más, quiénes son los responsables y cómo articular voluntad y fuerza popular para generar el cambio. Y también es útil para debatir medidas concretas y la unidad necesaria para su logro.

Credicoop y la Comunidad nos permite avanzar en relaciones vinculares 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 en todo el país.

El Plan Institucional, entonces debe contener no sólo actividades de difusión de ambos ejes sino los resultados que pretendemos conseguir con cada una de las actividades. En algunos casos serán la incorporación de nuevos dirigentes, en otros la incorporación de dirigentes sociales, en otros la incorporación de organizaciones sociales enteras, etc.