

# programa de fortalecimiento institucional: un sexenio de realizaciones. avances y asignaturas pendientes

## **Introducción: tres puntos de apoyo**

En noviembre de 2008 se cumplieron formalmente seis años del nacimiento del Programa de Fortalecimiento Institucional de nuestro Banco Credicoop, al menos si tomamos como indicador la realización del primer taller de funcionarios de Filiales y Casa Central acerca de la “Globalización en Clave Neoliberal”.

Esa actividad estuvo precedida por un proceso de gestación que implicó clarificar los objetivos, los contenidos a desarrollar, el debate sobre la metodología, las prioridades temáticas, la estructura de dotación y un plan concreto de inicio y desarrollo. Varias fueron las circunstancias y desafíos que reclamaron la creación del programa, básicamente tres grandes cuestiones a las que había que dar respuesta.

Una primera cuestión tenía que ver con la existencia de una crisis profunda y global en nuestro país que reclamaba un posicionamiento colectivo, consciente, participativo, para defender a la entidad en un marco histórico amenazante.

Una segunda cuestión tenía una motivación más bien interna, vinculada a una dinámica de cambios organizacionales de una entidad que, como la nuestra, se define como “una organización que aprende”. Nuestra historia es una historia de cambios organizacionales, tecnológicos, culturales y políticos sin renunciar jamás a los valores que constituyen el sentido último de nuestro movimiento y de nuestra acción. Por tanto, se trataba de acompañar los procesos de cambio que exigían nuevas herramientas y nuevas prácticas para crecer desde la identidad cooperativista.

Una tercera se vinculaba al proceso de *transvasamiento* generacional de nuestro Banco Cooperativo. La camada de dirigentes y funcionarios fundadores del Credicoop que habían sido un verdadero piloto colectivo de tormentas, debían organizar la transición en una entidad que tenía dimensiones muy superiores al momento de su origen.

---

Es importante ahora desarrollar con algún grado de profundidad estos tres elementos que constituyeron el punto de partida del Programa de Fortalecimiento Institucional.

## **Un País en Crisis**

Diciembre de 2001 expresó el agotamiento de un ciclo histórico: el neoliberalismo puro y duro constituía ya un proyecto inviable en nuestro país y sus efectos se revelaban en los indicadores catastróficos de lo que se ha denominado, sin exageración, un verdadero genocidio social.

Impuesto a sangre y fuego por la dictadura de 1976, el capitalismo de fin de siglo expresó las tendencias más brutales de este orden tremendamente injusto: desmantelamiento del modelo productivo industrializado, creciente desigualdad social, expansión inédita de los indicadores sociales más sensibles (pobreza, desigualdad, mortalidad infantil, desempleo), vaciamiento del Estado, farandulización de la política, instalación de una cultura individualista y excluyente... No hubo aspecto de la vida social que no sufriera la erosión del diluvio neoliberal-conservador, frente al cual nuestro movimiento dio una fuerte batalla.

No era, por cierto, nuestro primer desafío. Ni sería el último. Desde sus orígenes el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y sus entidades adheridas expresaron sin ambigüedades una visión del mundo y un proyecto basado en nuestros valores de solidaridad, participación, igualdad, democracia sustantiva.

Lo hicimos cuando fuimos objeto de agresión por parte de la derecha económica y política, de los gobiernos de facto, de los personeros del neoliberalismo y no cedimos ni un centímetro en nuestros principios. Lo hicimos en los años noventa, cuando casi en soledad denunciábamos unas políticas que no podían sino conducir a la catástrofe social y política. Y cuando este modelo estalló el 19 y 20 de diciembre de 2001, estábamos ya empeñados en la construcción del Programa de Fortalecimiento Institucional.

Desde aquellos tumultuosos años han cambiado muchas cosas. Los gobiernos que se sucedieron desde entonces avanzaron en la dirección correcta, se logró fijar un piso que defendemos, a la vez que no dejamos de asumir que hay aún muchas asignaturas pendientes por resolver.

Si leemos las memorias y balances de nuestro Banco Credicoop a lo largo de todo el infausto experimento neoliberal conservador, veremos que se vuelcan allí las sostenidas críticas a ese modelo y sus efectos previsibles y ampliamente confirmados en ese devenir histórico.

---

La dinámica social y política habilitó para nuestro movimiento- y nuestro Banco- una oportunidad histórica para crecer y para involucrarnos más aún en la lucha por una sociedad más justa y más humana. La crisis abierta en 2001 fue un desafío que afrontamos desde una historia de luchas y de fuertes vínculos con la comunidad.

Entonces, como hicimos antes, convocamos a asambleas en las que describimos las características de la crisis, enunciamos sus causas y consecuencias, establecimos responsabilidades y propusimos líneas de acción para superarla. Lo hicimos como Banco Credicoop y como parte indisoluble del movimiento cooperativo.

En febrero y en abril de 2002 realizamos multitudinarios encuentros para expresar nuestra perspectiva, para exponer nuestro punto de vista, para debatir nuestras líneas de acción y para ponernos a la altura de los desafíos que la coyuntura nos planteaba.

Los resultados están a la vista: nuestro crecimiento -muy por encima del promedio del sistema- nos posicionó en un lugar que demostró por qué una cooperativa era más eficaz y democrática que cualquier otra entidad financiera.

Pero ese crecimiento no se hizo de cualquier modo, sino preservando nuestros valores y aplicándolos a la construcción cotidiana de nuestro proyecto cooperativo.

La meta de constituirnos en el Primer Banco Privado Nacional constituye un horizonte que exigirá tensar todas las fuerzas de nuestra Organización, y esta meta, lejos de circunscribirse a un éxito económico, deberá ser interpretada como resultado de un modelo de gestión fundado en una visión del mundo que proclama que la eficiencia y la democracia son posibles y deseables. Y que un futuro de dignidad para todos puede conseguirse si creemos en ello y luchamos para conquistarlo.

## **Una Organización con historia y proyecto**

Otra referencia insoslayable para comprender los alcances del programa tiene que ver con cambios organizacionales que fueron profundizando el modelo cooperativo en contextos socio-culturales, económicos y políticos cambiantes.

Nuestro Banco ha cumplido treinta años, y debemos recordar que su origen no fue un acto de libre voluntad del movimiento sino producto de la coerción del régimen dictatorial. Constituido por la fusión de las originales Cajas de

---

Crédito Cooperativas, a partir de distintas experiencias y modelos organizativos, el Banco Credicoop debió afrontar entonces el desafío de constituir una organización con criterios homogéneos en relación a muchos de los aspectos de su funcionamiento. La labor fue compleja, ya que había que lograr síntesis de estilos y características ciertamente divergentes.

Los años ochenta y noventa fueron el escenario de sucesivas fusiones con otros Bancos, producto de los efectos de las políticas neoliberales abiertas por la dictadura y continuadas por los sucesivos gobiernos constitucionales. Enumerando sintéticamente, un grupo de Bancos hermanos vinculados al IMFC se fueron fusionando con el Credicoop: El Udecoop en 1985, el Coscrea un año más tarde, el Océánico en 1988, el Acción en 1990, el local en 1995, el Coopesur y luego el Argencoop en 1997.

Siguieron otros (no vinculados al movimiento) que expresaron la solidez de nuestra entidad. En efecto, en el contexto de la crisis económica y la caída de Bancos del Sistema Financiero el gobierno recurrió a nuestra entidad como recurso para salvaguardar la integridad del sistema financiero en su conjunto. Paradojalmente, un gobierno situado en las antípodas ideológicas y culturales del movimiento cooperativo, le reconocía a nuestro Banco Credicoop su eficiencia en la gestión del servicio financiero. Estos complejos procesos de fusión exigieron comprensión mutua y cambios culturales para asegurar una transición adecuada.

Durante la década menemista fuimos puestos a prueba en el contexto de un modelo que combinaba el privilegio y la exclusión. Entre el listado de brutales costos sociales que implicó ese modelo, las pequeñas y medianas empresas fueron algunas de las víctimas propiciatorias de este proyecto político y cultural.

En esos años duros, una parte importante de nuestros asociados había sido francamente seducido por el lenguaje -y el sentido común- neoliberal: a pesar de nuestro trabajo sostenido de denuncia de una política profundamente injusta, corrupta, amplificadora de niveles inéditos de desigualdad, no éramos escuchados.

En ese contexto, debemos señalar la consecuencia de nuestros dichos y nuestros hechos. El modelo neoliberal había sido la causa fundamental de la caída de los Bancos Cooperativos que se nucleaban en torno al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Y si bien la decisión de fusionarnos con esas instituciones hermanas implicó costos económicos -pues se trataba de emprendimientos cooperativos cuyo desarrollo era obturado por un modelo social insostenible- elegimos el camino de sostener los principios y apostar por la continuidad del cooperativismo de crédito en toda la geografía nacional.

---

En las políticas comerciales, en las relaciones laborales, en el funcionamiento institucional, en nuestras propuestas educativas puede rastrearse la búsqueda incesante de defender nuestros valores, de vincular nuestras palabras y nuestros actos, de resistir al embate neoliberal contra las mayorías populares y sus organizaciones. Un ejemplo concreto puede expresarse en el contexto hiperinflacionario que marcó el inicio del gobierno de Menem, en el cual la mayoría de los bancos efectuó un brutal y masivo despido de trabajadores bancarios. Nuestra entidad, que comprendía la relevancia de defender los puestos de trabajo, desplegó una estrategia muy distinta a la del resto de las instituciones bancarias: propició una reforma administrativa profunda, medidas de máximo ahorro cotidiano, creación del cuerpo de activadores comerciales y ni un despido.

## **Causas, consecuencias y significados del 2001**

Cuando el estallido popular de diciembre de 2001 terminó con el ciclo abierto en 1976, nos acercamos a debatir con las organizaciones y a explicar por qué no éramos responsables de las calamidades del neoliberalismo, haciéndoles saber que teníamos propuestas para salir de la debacle en que nos sumieron gobiernos que sostuvieron una actitud de profunda irresponsabilidad política y una insoportable insensibilidad social. Queremos señalar que si bien nuestro movimiento siempre expresó sus posiciones concretas en materia de política, de planes de gobierno, de medidas posibles para cambiar una realidad injusta; nos esforzábamos contra la corriente dominante para sostener en la gestión cotidiana de la entidad los valores y principios que le dan sentido a nuestra existencia.

La insurrección popular que aceleró la renuncia del gobierno aliancista nos encontró, como entidad y como movimiento, prestigiados ante la sociedad. Además de las acciones que referimos hasta aquí, también hubo avances en la reorganización de la entidad. *Credicoop y la Comunidad* nació de esa crisis, y recuperando la memoria histórica de nuestros naturales vínculos con las organizaciones sociales y las instituciones públicas, recuperamos y potenciamos nuestro vínculo con esos ámbitos colectivos. Salimos a denunciar a los responsables de la crisis, a explicar los contenidos de esa política, a debatir con una Propuesta como alternativa<sup>1</sup>. Desde nuestras propias posiciones impulsa-

---

(1) En febrero de 2002, el IMFC presentó su *Propuesta para enfrentar la emergencia*, en la que se caracterizaba la emergencia económica, social, política y cultural del país y se desarrollaban dos instancias para comenzar a superarla. La primera consistía en aplicar inmediatamente medidas de emergencia, tales como la defensa del trabajo, un shock redistributivo que incluyera el seguro de empleo y la formación de un subsidio por hijo, el auxilio a las pymes, la revisión de la política impositiva, el financiamiento del sistema previsional, la moratoria de los pagos de la deuda externa, la reforma del sistema financiero y la reconsideración de las tarifas de las empresas privatizadas. La segunda, proponía comenzar un debate

---

mos la construcción de nuevas alianzas sociales, empresariales y políticas en consonancia con nuestras concepciones del cooperativismo a cimentar.

Nos movíamos en una situación compleja. Por un lado, sabíamos que muchos de nuestros asociados se vinculaban a la entidad por compartir los valores y principios de la cooperación. Con ellos debíamos profundizar la relación y elevar el compromiso con este proyecto colectivo.

Además de personas individuales con quienes teníamos -y tenemos- miradas parecidas, existían a su vez organizaciones con las que teníamos iniciativas políticas o culturales pero que operaban con otras entidades financieras, a veces de naturaleza extranjera. Con estas instituciones debíamos reforzar los vínculos. Los vínculos político-institucionales, pero también los emprendimientos financieros y comerciales. Este era un gran desafío.

Por otro lado, es preciso asumir que había entonces -y hay hoy mismo- otros asociados o empresarios que no tenían nuestra misma visión, aunque reconocían la transparencia, eficacia y afabilidad que expresaba nuestro modelo de gestión.

Pero además de dar cuenta de los problemas más generales, un desafío era profundizar nuestro modelo de gestión cooperativo, en el marco de un nuevo contexto. En nuestra entidad se trataba de sostener los objetivos de un proyecto colectivo que siempre se rehace a sí mismo, a partir del respeto de los valores y principios, pero con flexibilidad para adecuarse a cada momento histórico concreto.

En todo caso, había acumulado un camino de realizaciones y relaciones que nos permitía dar un salto en el trabajo colectivo.

De esa búsqueda surge lo que se denomina “modelo de gestión integral” que plasmaba un proyecto para profundizar la articulación de la eficiencia y la democracia en el Banco Credicoop. Si hasta entonces, por muchos motivos, se había mantenido una suerte de división del trabajo entre el personal y los dirigentes (unos se dedicaban a la comercialización y la gestión, otros a los aspectos político-institucionales), se evaluó que había condiciones para dar un salto en la democratización de la gestión.

---

nacional a los efectos de llevar a consulta popular la reforma constitucional, la política a adoptar sobre la deuda externa, la aceptación o rechazo del ALCA y la reducción de la jornada laboral. Posteriormente la propuesta fue reformulada para adecuarla a los cambios que se fueron produciendo: *Propuesta para refundar la Nación y enfrentar la emergencia* (2003), *Propuesta para refundar la Nación* (2005), *Propuesta para construir un país con más democracia y equidad distributiva* (2008).

---

Fuimos viendo, por un lado, cómo nuestra histórica coherencia organizativa se expresaba en todos los niveles de la organización: la promoción de órganos de participación, el desarrollo de una cultura que articulara deliberación y eficacia, un modo de abordaje de lo comercial que respetara nuestra visión de la banca como servicio (y no como práctica para maximizar sin escrúpulos la ganancia empresarial), el establecimiento de unas relaciones laborales basadas en el respeto del derecho y tomando al respeto y al diálogo como modos de resolución de conflictos o diferencias; un vínculo privilegiado con la comunidad y las organizaciones populares.

Esa historia y ese marco son el telón de fondo sobre el cual nuestra cooperativa despliega su proyecto.

## **Más sobre nuestra Organización y el modelo de gestión integral**

En esta búsqueda comenzamos a definir qué queríamos lograr con una gestión integral. Sosteníamos que, por un lado, los dirigentes debían involucrarse con la gestión concreta, para lo cual debían formarse y buscar mecanismos de participación en los ámbitos ya existentes (Comisión de Asociados, Secretarías, Comisiones Asesoras Zonales, el propio Consejo de Administración) y otras instancias democráticas de gobierno y gestión.

En procesos de debate previos ya se había reformulado el Estatuto, tras dos años de discusión en el seno del Consejo de Administración.

Y en el filo del nuevo siglo, el debate del Documento Base<sup>2</sup> habilitó nuevas discusiones y resoluciones para ir perfeccionando la gestión cooperativa, haciéndola más participativa, más eficiente, más democrática.

El paso siguiente en el proceso de creciente interrelación -integralidad- de los miembros de la organización fue la creación del Plan de Gestión Institucional y la definición del carácter integral de los planes de gestión. Por lo tanto, todos los actores de la organización debían abordar colectiva

---

(2) La Mesa Directiva del Banco preparó un documento a partir del cual se logró desarrollar en todas las instancias de la institución un amplio intercambio de ideas en torno a tres ejes principales: profundizar la democracia participativa fortaleciendo el rol de los tres eslabones de gestión de la entidad cooperativa, incrementar el número de asociados que participen activamente de la gestión local en el ámbito natural de las Comisiones de Asociados y aumentar la influencia de la entidad en la batalla de ideas por una sociedad solidaria, democrática y socialmente justa (Documento Base, en *Revista del Instituto de la Cooperación* N° 150/2003, pp. 514/ 531).

---

e integralmente el crecimiento de la entidad como organización económica y movimiento social.

Un nuevo eslabón lo constituyó la creación del Comité de Autocontrol y Seguimiento, suerte de dispositivo de gestión colegiada entre los distintos espacios de las Filiales -auxiliares, funcionarios y dirigentes- para que se encontraran regularmente a debatir, analizar y controlar la marcha del Plan de Gestión.

Podemos ver, entonces, que en paralelo a una conceptualización del proyecto de profundización de la democracia cooperativa, se fueron sucediendo procesos de debate, de síntesis, de producción de documentos y de estructuras e instancias que fueran el continente de un modo de gestión de la empresa que está en pleno desarrollo.

Este modelo en construcción es, pues, un segundo punto de apoyo para el Programa de Fortalecimiento Institucional.

## **El lugar de las nuevas generaciones**

Si, como vimos, el contexto y el propio proceso de desarrollo fueron dos puntos de referencia para el Programa de Fortalecimiento Institucional, hubo un factor que también configuró un impulso para los objetivos planteados.

Se trataba de la asunción de nuevas responsabilidades por crecientes camadas de jóvenes empleados, proceso que reconocía dos vertientes. Por un lado, el proceso de *transvasamiento* generacional -tanto dirigentes como funcionarios- que vienen habilitando una suerte de renovación en los últimos años. Por otro, el sostenido crecimiento de la organización, expresado en la apertura de nuevas filiales como en el sustancial incremento de la operatoria a partir del trabajo territorial.

Considerando el hecho de que -en concordancia con nuestro modo de existencia- los cuadros de dirección se promueven desde la propia base de la organización, ambos factores exigieron que numerosos jóvenes fueran asumiendo nuevas responsabilidades en la gestión.

Y considerando que la experticia técnica era un requisito necesario pero no suficiente para las nuevas tareas asignadas, el fortalecimiento cultural y político-institucional adquirió nuevas dimensiones y su relevancia fue, consecuentemente, mayor.

---

## **Orígenes, Alcances y límites del Programa de Fortalecimiento Institucional**

La formulación original del Programa de Fortalecimiento Institucional desde sus orígenes avanzaba en una dirección inequívoca en sus objetivos, aunque flexible en el proceso de construcción.

En el proyecto original sostenían sus fundamentos:

*“Nuestra Organización ha sorteado con éxito los obstáculos impuestos por un modelo económico-social centrado en los valores de la competencia y el egoísmo sistemático. Hemos logrado, así, sostener un proyecto político institucional viable desde el punto de vista empresarial e identificado con valores antagónicos a los dominantes: la solidaridad, la ayuda mutua, el compromiso con la suerte de los sectores populares.*

*Sin embargo, deben redoblar los esfuerzos para consolidar unos valores y una política que contribuyan a la construcción y avance de una propuesta institucional que comprende el éxito económico como parte de un proyecto político.*

*Frente al avance de un sentido común fundado en el individualismo posesivo, entendemos que es preciso tomar medidas concretas y sostenidas en el tiempo que nos permitan fortalecer y multiplicar entre los miembros del Banco nuestros modos de ver el mundo, replicar amplificada las prácticas solidarias, así como lograr en los ámbitos concretos de trabajo -nuestras Sucursales y nuestra Casa Central- convertir en preocupación cotidiana los requerimientos provenientes del doble carácter de nuestro movimiento: eficacia y eficiencia, democracia y participación.*

*Consecuentemente, se trata a su vez de imbricar estos valores y las prácticas con la dirección político-institucional de nuestra Organización en el marco del movimiento cooperativo.*

*Este abordaje, que implica también un rescate vivo de nuestra historia, de nuestros desafíos presentes y de los futuros posibles, exige un trabajo sostenido de formación a la vez que recreación de contenidos, métodos y prácticas.*

*Por eso es que adoptaremos una modalidad flexible en las formas y los contenidos para cumplir objetivos que son permanentes: la formación sistemática de cuadros medios y superiores, así como de todo el personal de nuestra organización.*

*Entendemos también que dicha flexibilidad hará posible el mayor alcance en extensión y profundidad de la propuesta, dado que podrá adaptarse a la diversidad de situaciones existentes, a partir de los recursos disponibles en función de las prioridades planteadas.*

---

*Este Programa también aspira a generar nuevos formadores, a transferir mecanismos de aprendizaje a otros campos (que “lindan” en el día a día con lo institucional: lo comercial, lo operativo, la conducción, etc.), a aprovechar la tecnología para innovar en materia de capacitación.*

*Otra meta que merece destacarse es la producción de material propio que opere como canal de difusión, como herramienta para la autoformación en distintos ámbitos de la organización, como vínculo intra e interinstitucional. Se alentará que, en todos los casos en que sea posible, se avance en una producción escrita del proceso de aprendizaje por parte de los asistentes. Este modo de recrear el conocimiento -producido colectivamente en el proceso pedagógico- permitiría superar una visión excesivamente enciclopedista y convertir en protagonistas del conocimiento a quienes transitan la instancia de aprendizaje. Al mismo tiempo, esta producción permitiría circular análisis, experiencias, problemas que estimulen la reflexión sobre la propia práctica de dirigentes, funcionarios y empleados. El ejercicio continuado de este modo de trabajo tendría impactos en la eficacia/eficiencia así como en una participación sostenida de todos los interesados para abordar y resolver temas y problemas.”*

**Los objetivos del Programa se expresaban en estos términos:**

**a.** *“Contribuir a desarrollar el fortalecimiento del compromiso institucional de los funcionarios y el personal en general de la Entidad Cooperativa.*

**b.** *Contribuir al fortalecimiento del compromiso institucional de funcionarios y empleados con potencial de desarrollo para la asunción de roles de mayor responsabilidad y jerarquía en la Entidad Cooperativa.*

**c.** *Desarrollar un espacio pedagógico flexible para consolidar, a través de acciones combinadas de formación, el compromiso con los valores, los proyectos y nuestra organización creando -entre otros dispositivos- una Red de soporte para la capacitación institucional permanente de todo el personal.”*

Claro que el propio camino desarrollado por el Programa fue modificando los objetivos y las dinámicas. Esta modificación se dio, no en el sentido de cambiar de dirección sino de profundizarla, y no de reducir objetivos sino de ampliarlos.

Se avanzó en el trabajo conjunto entre funcionarios, dirigentes y personal auxiliar convirtiendo al Programa en una herramienta al servicio de la construcción del Modelo de Gestión Integral.

Todos los aspectos señalados, a saber: las modificaciones en el contexto, las reformas en la gestión y la expansión de nuestra entidad -con su consecuente ampliación en las dotaciones de personal y también en la estructura dirigenal- constituyeron pues el soporte de la requisitoria para generar un espacio de fortalecimiento institucional de nuestro Banco.

---

## Qué modelo educativo

Acorde con un criterio de vinculación de la teoría y la práctica, fueron desestimados los procedimientos escolares tradicionales. En otros términos, no se trata de aprendizajes memorísticos o de reiterar conocimientos sacralizados sino de una apropiación crítica de saberes que surgen del análisis reflexivo del quehacer individual y colectivo.

Para definir la cuestión en términos de aquello que nos proponíamos entonces -y ahora- debemos recuperar una mirada distinta sobre la noción de aprendizaje: “El concepto de aprendizaje lo estamos tomando no solamente como una facultad propia de las personas, sino que lo estamos colocando en el nivel de la interacción posible de las personas, que potencia el conjunto de conocimiento de cualquier tipo de organización. En este sentido decimos que todos los que componen una organización constituyen un potencial de aprendizaje, las personas aprenden unas de otras (...) el aprendizaje es un supuesto valorativo de la capacidad de los individuos, de los grupos y la organización. Un supuesto que involucra la cultura de una organización, el sentir de los que la dirigen, el concepto de lo que las personas son dentro de ella, qué es lo que se espera y qué define un modelo de convivencia organizacional, un modelo de comunicación, un modelo de gestión, un modelo de decisión, un modelo de participación.”<sup>3</sup>

En un sentido muy específico, nuestra propuesta abreva en la tradición de la “educación popular”, de larga tradición en Nuestra América. Cinco son sus dimensiones centrales, consolidadas en más de cuarenta años de prácticas de esta propuesta política y pedagógica<sup>4</sup>:

- a) **Su dimensión socio-política:** esto es, una mirada sobre la sociedad mundial, latinoamericana y argentina que pone el acento en la creciente desigualdad económica, social, política y cultural que apuntan a preservar la injusticia social y el *status quo*; y por otro lado, apunta a la posibilidad de transformación social “asociada al crecimiento de la capacidad de los sectores populares de participar realmente en las decisiones que afectan su vida cotidiana, capacidad entendida como proceso histórico de conquista y aprendizaje, para realizar sus intereses y objetivos específicos”<sup>5</sup>;
- b) **“Su dimensión popular:** en cuanto a los sujetos de su acción y a sus objetivos, que apuntan a servir de instrumento de apoyo a la organización popular y a la construcción de su proyecto político-social;

---

(3) Ver Petriella, Ángel. “Organización orientada al aprendizaje”. *Revista del Instituto de la Cooperación* N° 127- Año 2000.

(4) Sirvent, María Teresa. *Educación de Adultos: investigación, participación, desafíos y contradicciones*. Buenos Aires, Miño y Dávila, 2008, p. 43.

(5) Sirvent, María Teresa. Ob. cit., p. 43

- 
- c) **Su dimensión cognitiva:** la educación popular es un proceso de circulación, apropiación y producción colectiva de conocimiento, tendiente a objetivar la realidad cotidiana, a hacer su análisis crítico y a elaborar fines y medios para la acción.
- d) **Su fundamentación epistemológica:** la educación popular concibe al conocimiento como una construcción dialéctica y no como el resultado de una acumulación lineal infinita e interminable de hechos sin conexión; conocer la realidad es comprender los hechos como partes estructurales de un todo en movimiento donde se identifican aspectos, puntos de vista y contradicciones<sup>76</sup>.
- e) **La dimensión metodológica:** “la educación popular parte de las situaciones problemáticas de los sujetos de la acción educativa; busca las causas y las consecuencias y la determinación de fines y medios para la acción a través de una construcción colectiva del conocimiento, que se va ‘amasando’ 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; a partir de los fenómenos, buscar lo esencial detrás de las apariencias. El conocimiento crítico desarrolla un esfuerzo de conceptualización y análisis histórico para superar la percepción pragmática y fragmentada de los problemas buscando la construcción de una conciencia colectiva de los mismos<sup>77</sup>.”

Desde este encuadre, sostenemos que los espacios que se proponen renuncian a constituirse en ámbitos de “bajada de línea” para configurarse como lugares de producción colectiva del conocimiento donde convergen múltiples puntos de vista que, en un largo proceso de estudio, deliberación y producción permiten ir arribando a acuerdos conceptuales, recrear la teoría y doctrina de la cooperación, transformar reflexivamente nuestras prácticas y difundir de modo activo y comprometido nuestro proyecto.

Esta propuesta tiene un lugar especial para la diferencia, el contraste y la síntesis. Todas las voces pueden y deben expresarse, y este universo implica a los asistentes, a los coordinadores, a la organización a través de los materiales previos o posteriores. Una construcción entre todos que permite actuar con más herramientas para el pensar, el decir y el hacer en nuestra entidad, y en todos sus órdenes.

Por tanto, el conocimiento se construye críticamente, de modo interrogante. No hay respuestas preelaboradas, hay perspectivas, apuestas. Hay, en

---

(6) Sirvent, María Teresa. Ob. cit., p. 43.

(7) Sirvent, María Teresa. Ob. cit., p.44.

---

suma, tres fenómenos centrales que enmarcan esta práctica de la educación popular: el poder, la participación y el conocimiento. Y nuestro Programa de Fortalecimiento Institucional opera en esta dirección.

En consonancia con nuestra perspectiva, alentamos un proceso que reconoce tres etapas sucesivas:

1. En una primera comenzamos a instalar entre los equipos intermedios de Filiales y Casa Central tópicos que nos parecían importantes para avanzar en la comprensión de los problemas actuales, y, a partir de esta comprensión, actuar para transformar la realidad. Así implementamos los talleres de “Globalización en clave neoliberal”, “Historia y Vigencia del Movimiento Cooperativo de Crédito” y, en este último caso sólo con funcionarios de filiales, reflexión sobre la experiencia de *Credicoop y la Comunidad*.
2. En una segunda etapa avanzamos en una nueva iniciativa, que fue la realización de un taller de carácter metodológico, para proveer a los funcionarios de instrumentos para que ellos mismos trabajaran con el conjunto del personal algunos de los temas previamente abordados. Este paso requirió importantes esfuerzos. Era preciso hacer comprender la relevancia de esta labor entre los jóvenes miembros de la organización. Por un lado, desde 2003 comenzó un proceso de incorporación masiva de nuevo personal que no tenían la cosmovisión de nuestro movimiento. En general, muchos de ellos eran jóvenes profesionales con los que había que hacer un sostenido trabajo cultural, político e ideológico. Por otro lado, sabíamos que los jefes son naturalmente formadores de sus equipos, lo hacen con lo operativo, lo hacen con lo comercial. Este esfuerzo se integraba como una estrategia del modelo institucional de gestión integral.
3. El 2006 nos encontró con un nuevo salto cualitativo, ya que hicimos los primeros talleres zonales sobre Modelo de Gestión Integral en conjunto entre Funcionarios y Dirigentes. Con un modelo de “bola de nieve”, de talleres zonales, se constituía en cada filial un equipo con el Presidente y el Secretario de Educación de la Comisión de Asociados por un lado, y dos miembros del Equipo de Trabajo (entre ellos el Gerente) por el otro, que fueron desarrollando un proceso de actividades de fortalecimiento institucional con cada una de las dotaciones.
4. En paralelo, acompañamos y contribuimos a los encuentros anuales de los Responsables de Educación Cooperativa Zonales. Sus jornadas, desplegadas a lo largo del año, fueron alineándose con la labor de funcionarios y convergieron en el año 2007 y 2008 con tareas conjuntas en las zonas y en las filiales, proveyendo nuevas experiencias y puntos

---

de apoyo para avanzar en la gestión integral, una invención que está en curso y que se va profundizando paso a paso.

5. En 2008 trabajamos en la discusión de nuestra historia pero, fundamentalmente, en el conocimiento del Estatuto del Banco, una norma que regula la actividad interna de la Organización y que también es -como debe ser- consistente con los principios y valores del cooperativismo.

Además del proceso descrito, se nos presentó la necesidad de atender otros públicos heterogéneos hacia los cuales hay que desplegar iniciativas específicas de fortalecimiento institucional. Entre ellos mencionaremos la experiencia de los ingresantes a la organización, de las Gerencias de Casa Central y de núcleos de funcionarios en estudios sistemáticos sobre Economía Social.

## **Adónde ingresan los ingresantes**

Entre 2004 y 2008 se incorporaron al Banco 1.533 nuevos miembros entre el personal. Este dato da cuenta del grado de renovación generacional de nuestro personal.

Si al total de ingresos les restamos los egresos, nos encontraremos con un crecimiento neto de 1.382 nuevos miembros lo que, por otra parte, es un indicador del crecimiento cuantitativo de nuestra organización. Muchos de ellos, a su vez, son la base que viene a reemplazar a compañeros relativamente nuevos que están asumiendo nuevas responsabilidades.

Muchos de esos jóvenes, graduados o a punto de graduarse en carreras universitarias, parecen contar con excelentes dotes técnicas y laborales pero, en su inmensa mayoría, desconocían la historia y el contenido de nuestro proyecto político-institucional.

Cabe consignar que estos jóvenes se incorporan a un curso de formación que es operativa, comercial e institucional. En este sentido, la primera jornada es institucional y se desarrolla en el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Allí se hace un recorrido por los aspectos doctrinarios e históricos de nuestro Movimiento y nuestro Banco a partir de la información que ellos traen. Luego de esa jornada completa, se cierra esta introducción institucional con otro medio día en el que sistematizamos lo que ellos pudieron ver en las filiales. A esas reuniones asisten un par de dirigentes -hasta ahora, miembros de la Mesa Directiva- a dialogar con los nuevos compañeros, iniciándolos en el conocimiento de sus historias, aclarando dudas o planteando desafíos y problemas de la Organización.

---

## **La Casa Central**

Un tema que desde el inicio se presentó como complejo fue el de la Casa Central, que en general tiene escaso vínculo con la vida institucional, especialmente la registrada en las filiales. Por la misma razón, muchas de las Gerencias y su personal no tienen vinculación directa con la comunidad, sus desafíos, problemas y sueños.

No es un panorama homogéneo, pues algunas de las Gerencias tienen mayor contacto y otras son eminentemente internas.

Está planteado el desafío de funciones que suelen ser eminentemente técnicas. Aspiramos a que, más allá de esta labor, exista un conocimiento y un compromiso con la naturaleza cooperativa de nuestra entidad, ya que nuestra Casa Central es parte fundamental de la Organización.

Lo que se ha resuelto hasta aquí es la realización de actividades descentralizadas, planificadas por Gerencia, en algunos casos con la participación de dirigentes para promover el intercambio con los miembros de las Gerencias, en general poco acostumbrados a debatir con miembros de la Mesa Directiva u otras instancias institucionales.

## **Posgrados en Economía Social**

Otra modalidad que en algún sentido se liga al Programa de Fortalecimiento Institucional es la promoción de una formación sistemática en las Universidades Públicas sobre temas de la economía social.

Este proceso se viene consolidando y permite elevar la formación teórica de nuestros empleados y funcionarios.

El punto interesa doblemente. En primer término, porque se va produciendo un proceso de crecimiento de los miembros de la Organización. Esperamos que quienes se forman hoy contribuyan mañana a elevar los conocimientos de los demás miembros. En segundo lugar, instalan la cuestión de la relevancia de la formación teórica sistemática de nuestros cuadros. Está claro que no se trata de teorismo, sino de apropiación de conocimientos, métodos y herramientas que permitan crecer y, básicamente, actuar, con los mejores elementos posibles y disponibles.

Se trataría así de ampliar los conocimientos sobre aspectos teóricos de la economía social y tomar contacto con otras experiencias solidarias.

## Ingresos y carrera bancaria

Se encuentra avanzada la planificación de proyectos de fortalecimiento institucional inicial, durante el primer año de trabajo de cualquier nuevo miembro de la Organización.

Actividad	Año	Participantes		
		Filiales	Casa Central	TOTAL
Globalización en clave Neoliberal	2002			966
Cooperativismo: historia, vigencia y perspectiva	2003			1.064
Credicoop y la Comunidad	2003			780
Metodología para el fortalecimiento institucional del personal	2004	456	123	579
Gestión integral y Participación	2005	662	94	756
La Propuesta Cooperativa	2006	237	9	246
Modelo de Gestión Integral	2007	426	221	647
Frente a las crisis, principios y coherencia	2007	306	449	755
Análisis de Coyuntura	2008	0	207	207
Historia y Estatuto	2008	426	105	531
Otros	2007/8	2	117	119
<b>TOTAL Talleres PFI</b>				<b>6.650</b>
Cooperativismo: historia, vigencia y perspectiva (en red)	2007	128	214	342
Ingresantes	2002/8			1.294
<b>TOTAL actividades capacitación institucional</b>				<b>8.286</b>

Y también una propuesta de Carrera Bancaria, para que en cada nivel de responsabilidad a asumir por nuestros funcionarios se prevea una instancia de fortalecimiento y formación institucional.

En una línea paralela, habrá que desplegar propuestas para la formación, actualización, perfeccionamiento y desarrollo de los cuadros directivos en los distintos niveles de la Organización: Comisiones de Asociados, Comisiones Asesoras Zonales, etc.

---

## **A modo de cierre**

El camino recorrido es rico y los desafíos del futuro convocantes, a la par. En un contexto histórico único, aparecen posibilidades inéditas de expresar nuestros valores y de construir síntesis y proyectos colectivos con otros movimientos, organizaciones y personas con las que compartimos historias comunes, sueños parecidos, un mismo enemigo, similares tareas...

El Programa de Fortalecimiento Institucional ha sido efectivo porque las palabras que hizo circular fueron consistentes con las prácticas en los distintos ámbitos de la Organización.

Porque decimos lo que pensamos y hacemos lo que decimos -no sin tensiones o contradicciones- es que podemos sostener la vigencia de nuestro Programa de Fortalecimiento Institucional.

Sin embargo, el camino está repleto de complejidades, de ambigüedades, de contradicciones que se saldan con decisión, con reflexión, con trabajo colectivo, con solidaridad, con compromiso militante.

De estas prácticas dependerá el sentido y la eficacia del Programa de Fortalecimiento Institucional. Nada imposible, pero sin duda algo muy trabajoso en un momento histórico caracterizado no tanto como una época de cambio sino, más intrincadamente, como un cambio de época. Nuestro pasado nos permitió estar a la altura de los cambios, y apostamos a revalidar las memorias de esas luchas para los tiempos por venir, tiempos en los que está vigente el desafío que encontrara Galeano en un muro de Bogotá: “Cuando tenía todas las respuestas, me cambiaron todas las preguntas”.

En este tiempo, tan ávido de transformaciones por un mundo mejor, nuestra entidad tiene aportes para decir y para hacer. Y el Programa de Fortalecimiento Institucional expresa una apuesta concreta por esos sueños y por esa realidad que construimos con el esfuerzo individual y colectivo.