

## presentación del libro cooperativismo: ayer, hoy y siempre un acto militante<sup>1</sup>

*El miércoles 23 de julio de 2008, con la asistencia de más de trescientas personas, se realizó en la Sala Solidaridad del Centro Cultural de la Cooperación la presentación del libro Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, procesos, del Sociólogo Angel Petriella, Adscripto a la Presidencia del Banco Credicoop Coop. Ltda.*



*El acto contó con la participación de dirigentes del movimiento cooperativo, integrantes de movimientos sociales y público en general, que se sumaron a la alegría y el orgullo de Idelcoop por la edición de este invaluable aporte a la formación integral de dirigentes, funcionarios, empleados y asociados de organizaciones cooperativas.*

*El panel estuvo constituido por Alberto Rezzónico, Presidente de Idelcoop; Carlos Heller, Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda., y el autor, quienes se*

---

(1) Las exposiciones que publicaremos aquí fueron realizadas en la presentación del libro *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, principios*, de Angel Petriella, que tuvo lugar en la Sala Solidaridad del Centro Cultural de la Cooperación, el 23 de julio de 2008.

---

*refirieron desde diferentes miradas a los conceptos centrales que vertebran el libro, su lugar en la historia de la militancia cooperativa, y la posibilidad de extender el modelo de gestión que conceptualiza el autor en la obra, un modelo que articula democracia y eficiencia como conceptos complementarios y no antagónicos, al conjunto de la sociedad.*

*El libro se presenta como una valiosa herramienta para la construcción de conciencia solidaria y, como tal, como una forma de profundizar, transmitir y ayudar a mantener inalterables los valores y principios de la cooperación, producto de una gran construcción colectiva cotidiana, que Petriella supo traducir en conceptos teóricos a partir de la combinación de su experiencia como dirigente del Banco Credicoop y de su formación académica como sociólogo especializado en las organizaciones.*

## **De lo específico cooperativo a lo genérico social**

*Alberto E. Rezzónico<sup>2</sup>*

Quiero, en primer lugar, agradecerle a Angel la invitación que me hiciera para ser uno de los presentadores de su libro. Esta gentileza se basa en la afectuosa relación personal que nos liga y que permite pasar por alto limitaciones que, con toda seguridad, hubieran aconsejado una mejor elección. Asumo, por eso, el compromiso, con total responsabilidad y con la sincera esperanza de no defraudar su expectativa. El hecho de compartir esta tarea con Carlos Heller, es un “bonus” que la torna, si cabe, más placentera.

Cuando me incorporé, tempranamente, al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, don Amero Rusconi se ocupó de señalar, en nuestro primer encuentro, la necesidad que el movimiento cooperativo tiene de incorporar a sus filas jóvenes profesionales, y dar de baja a los “profesionales del cooperativismo” que suelen medrar con él o en él. “Servir al” o “servirse del” cooperativismo fueron los términos de un planteo ético formulado por el siempre recordado don Amero, que me acompaña hasta hoy. Lo recuerdo porque, precisamente, Angel Petriella es un ejemplo del profesional que se incorpora al movimiento cooperativo con actitud de servicio. Ese propósito,

---

(2) Presidente del Instituto de la Cooperación – Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica (IDELCOOP).

---

que podría tenerse por bien cumplido con un desempeño serio y, sobre todo, profesionalizado, de las funciones que le han tocado desempeñar en el ámbito del Banco Credicoop Coop. Ltda. se extiende, en su caso, al estudio teórico de las realidades, exigencias y desafíos que presenta su trabajo cotidiano a la luz de dos conjuntos de principios: los propios de su saber profesional y los que informan a la empresa cooperativa, forma de organización claramente diferente de otras, por sus objetivos. Ese doble aporte de Angel al mejoramiento práctico, pero también teórico del desempeño de la empresa cooperativa, tuvo ya expresión en la primera de sus obras, publicada también por el Instituto de la Cooperación, dedicada al estudio de los cambios organizacionales que las Cajas de Crédito debieron afrontar como consecuencia del acelerado proceso de fusión al que se vieron abocadas, y que dio lugar al surgimiento de Bancos Cooperativos, problemática que se incluye también en esta nueva obra. De allí en más, sus aportes sobre temas de la especialidad, originados, como he dicho, por los desafíos inherentes a su desempeño como funcionario, pero también por contribuciones suyas a jornadas y congresos en los que ha participado, tanto en el país como en el exterior, prestigiaron la Revista de la Cooperación, y contribuyeron a reflejar un panorama de mejor comprensión de la economía social, junto con aportes provenientes de otras disciplinas. La reunión de esas colaboraciones de Petriella en el libro que hoy se presenta, ordenadas según un propósito rector y completadas con nuevos trabajos, constituye un nuevo aporte al desarrollo cualitativo del cooperativismo que, no tengo dudas, habrá de ser apreciado en su real valía.

El hecho de que, por decisión de la entidad instituyente -el IMFC- Angel Petriella haya sido designado para integrar el Consejo de Administración del Instituto de la Cooperación, prestigia a nuestra Fundación y garantiza la calidad de su actividad.

Dejando ahora la persona del autor y poniendo proa hacia la consideración de la obra, si tuviera que expedirme rápidamente sobre el propósito del libro que nos presenta Petriella, no dudaría en decir que es una indagación sobre la identidad de la empresa a la que pertenece -el Banco Credicoop Coop. Ltda.- y por ese camino, sobre la identidad de la experiencia cooperativa en general, la que por sus características particulares demanda formas de organización y de gestión también especiales. Pero no todo termina allí, porque la inquietud de Petriella se interroga sobre los aportes que esa experiencia cooperativa, vista desde el versante organizacional, puede hacer a la sociedad como totalidad, ingresando de tal suerte, en forma natural y sin

---

perder coherencia discursiva, en el terreno de la política. No podría ser de otra manera, si tenemos en cuenta, en primer lugar, que transitamos una etapa histórica caracterizada como “crisis epocal”, de caducidad de paradigmas. El mismo autor lo dice: “...hay una crisis muy profunda en la representación de las organizaciones sindicales, sociales y políticas, y por lo tanto aparecen nuevas formas de verse, de establecer la identidad: ¿cómo nos vemos?, ¿como trabajador ocupado o desocupado?, ¿como cooperativista progresista o empleador?, ¿cómo cooperativista que plantea el cambio o que administra el status quo? Existen muchas cuestiones que tienen que ver con las identidades, por eso, nosotros insistimos en el tema de nuestra identidad cooperativa que tiene que ver con la gestión.”<sup>3</sup> Ese tránsito de lo específico cooperativo a lo genérico social se ve facilitado, además, por el enfoque sociológico de la cuestión y la aplicación de la teoría de sistemas complejos. Dichos sistemas están constituidos por componentes que interactúan entre sí para dar lugar a comportamientos organizados, y tienen propiedades que son diferentes a las de sus componentes (propiedades emergentes). La ciencia de la complejidad se ocupa de los principios generales que gobiernan el comportamiento interno de estos sistemas y sus respectivas manifestaciones sensibles. Así, se encuentra que hay propiedades emergentes comunes en sistemas fisiológicos, ecológicos, socioculturales y económicos, es decir, aparece la posibilidad de utilizar lenguajes comunes para explicar realidades muy diferentes. Este es, en mi modesta opinión, el terreno propio de Petriella, y allí encuentro el núcleo sobre el que pivotea su permanente indagación, y lo específico de su contribución.

La búsqueda de la propia identidad se ha convertido hoy en una necesidad universal, es decir, en un imperativo que alcanza a todos los seres humanos y a las organizaciones privadas y públicas creadas por ellos. En el terreno cooperativo esa necesidad es todavía más imperiosa por cuanto, persiguiendo su actividad la satisfacción de necesidades de naturaleza económica, enfrenta en forma permanente el riesgo de cooptación por parte de un sistema -el capitalista- cuya modificación es, paradójicamente, una de las razones que motivaron su surgimiento.

Desde el punto de vista histórico y doctrinario, esa búsqueda alcanzó un hito histórico en la Declaración de Identidad Cooperativa aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional en su Congreso Centenario (Manchester,

---

(3) *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, procesos.* (“Desafíos de la gestión cooperativa”, p. 158).

---

1995), en el que se identificaron los valores que las cooperativas reconocen como impulsos de su acción y se los tradujo en principios orientadores de prácticas, que los receptan.

En el ámbito específico del derecho, el esfuerzo por captar la particularidad cooperativa ha tenido, tal vez, su desarrollo más interesante y provechoso en la teoría del acto cooperativo que, sin perjuicio de no estar aún acabadamente formulada, permite distinguir la relación propiamente cooperativa de otras con contenido jurídico diverso. En lo que al cooperativismo de crédito se refiere, sirvió en su momento para dar cobertura doctrinaria y legal al congelamiento transitorio de depósitos dispuesto por las Cajas de Crédito para evitar las consecuencias nefastas del clima anticooperativo instalado por la dictadura militar.

Desde mediados del siglo pasado, las cooperativas han recibido importantes críticas de parte de la teoría económica marginalista (Ward, Domar, Vanek, Meade), sobre todo las de trabajo, alegándose que el objetivo de maximización del ingreso por trabajador y no la del ingreso neto total, la convierten en deficiente asignadora de recursos y proclives a constituirse en factores negativos en una economía de mercado. Si bien la proposición sobre la que se basan no pueda aceptarse sin reservas -como lo señaló en su momento el Prof. Julio H. Olivera- alerta, sin embargo sobre las consecuencias de un desvío de los principios en que se basa el sistema. Según el destacado profesor argentino, aquella crítica “nos permite ver, mediante un análisis riguroso, que un sistema cooperativo en apariencia, pero de espíritu capitalista, es inferior en rendimiento a un sistema capitalista. Debe agregarse que esta importante verdad no pierde validez si el sistema cooperativo desvirtuado por el ánimo de lucro se compara con el capitalismo monopólico. Según puede demostrarse fácilmente, un monopolio cooperativo maximizador de ganancias tiende a producir menos aún que un monopolio capitalista en iguales condiciones de mercado. De tal manera, aunque la referida elaboración teórica (elaborada) sobre las cooperativas de trabajo no se aplica al verdadero cooperativismo, nos permite por contraste comprender mejor su naturaleza (su identidad) y su significado social... La comparación del sistema cooperativo con otras formas de organización sobre la base de su rendimiento económico, sólo proporciona una visión incompleta de la cuestión. El sistema cooperativo no es simplemente un método para proveer a la satisfacción de las necesidades; su propósito fundamental consiste en transformar ampliamente, por vía de las condiciones del proceso económico, la personalidad del protagonista de ese

---

proceso. Como se expresa en el Diccionario de Economía y Cooperativismo, “su meta es formar al hombre cooperativo que es la coexistencia armónica de lo individual y lo social. Esta particularidad del sistema cooperativo no implica atribuir al sistema económico un papel extraño a su naturaleza. En realidad, el producto más importante del sistema económico es el hombre mismo, no solamente por lo que respecta a la supervivencia física sino a la conformación espiritual...No existe en el mundo contemporáneo aparato de educación que actúe de modo tan ubicuo y permanente como el sistema económico...Todo sistema económico es, de modo inevitable, un sistema de pedagogía social. El sistema cooperativo lo es deliberadamente...Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela, una unidad de producción y una comunidad educadora...La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aún opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social” (“Teoría económica y sistema cooperativo”, en *Economía clásica actual*, 1977).

He creído necesario este rápido repaso para que pueda entenderse en su real dimensión el aporte que constituye el trabajo de Petriella, quien se acerca a esta temática de la identidad desde una óptica menos frecuentada que la doctrinaria, la jurídica o la económica -la sociológica-organizacional-, pero inmensamente rica en cuanto a posibilidades de propiciar **prácticas positivas**, prácticas que no sólo garanticen supervivencia en mercados de alta competitividad en épocas de intensa y rápida concentración económica y desarrollo tecnológico incesante, **sino que tengan virtualidad para inducir cambios cualitativos en el conjunto de la sociedad** que permitan reconocer a la solidaridad como motor, causa y efecto de las relaciones sociales.

Esa propuesta no es ingenua, como pudo serlo la que en otros tiempos prohicieron los reformadores sociales pre y post Rochadale, aunque lata en ella una necesaria dosis de utopía sin la cual difícilmente se produzcan avances en el desarrollo de la humanidad. Se reviste de realismo por el sólo hecho de que la comprensión de la identidad *desde la gestión* es búsqueda, identificación de matices propios, pero también, y fundamentalmente, es *construcción*.

La característica identificatoria del modelo de gestión empresarial solidario en torno a la cual se plantea el objetivo de construcción organizacional, es la *participación*. “*La participación como fenómeno complejo* no reducible a la formulación de un modelo o a la definición de claves superestructurales que

---

predetermina el ritmo, el pulso, de la inserción y el protagonismo de la gente”. La participación buscada es el resultado de la interacción de factores de muy diversa índole, entre los que el autor menciona las decisiones personales y grupales más o menores racionales, la existencia o inexistencia de estructuras formales e informales a través de las cuales pueda canalizarse la participación, distintos tipos de conformaciones grupales, de relaciones interpersonales afectivas, de liderazgos reales y formales, de tendencias burocratizantes, etc.<sup>4</sup>. Facilitar y contribuir a encausar esta dinámica relacional y vinculante constructora de tejido social y expresión viva de democracia participativa, es lo propio de la labor organizacional.

La democracia participativa, según afirmación del autor, que comparto, es para el cooperativismo un objetivo sustancial, en tanto constituye el ámbito propicio para el reaprendizaje de conductas, para la elevación de la conciencia y el protagonismo sociales<sup>5</sup>. Agregaría por mi parte que es una especie de test de genuinidad de las conductas que protestan adherir a los principios que informan al sistema.

Participar, claro está, no significa convivir en un permanente estado asambleario -errónea interpretación de algunos colectivos obreros que asumieron la gestión directa de empresas lucrativas en quiebra- sino lograr los equilibrios necesarios para un funcionamiento eficaz, lo que Angel denomina “desafío de los equilibrios permanentes”<sup>6</sup> entre movimiento-empresa, que se expresa, por ejemplo, en la consigna histórica de que eficiencia y democracia son conceptos complementarios y no antagónicos. Advierte que mientras el movimiento tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica. No se pueden estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas en grados de niveles de responsabilidad y conocimiento. La estructura jerárquica tiene una división y una especialización de roles, que tiene sistemas tecno-administrativos y trabaja bajo el imperativo del concepto “eficiencia”, que a su vez remite o implica otros conceptos tales como el de calidad. La democracia, en cambio, no trabaja sobre el concepto

---

(4) *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, procesos.* (“Estrategia socio organizacional para el desarrollo de la participación”, pp. 22/23)

(5) *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, procesos.* (“Participación: un desafío permanente”, p. 141).

(6) *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Enfoques, valores, procesos.* (“Desafíos de la gestión cooperativa”, p. 158)

---

de “eficiencia” sino de “eficacia”: es eficaz en la medida en que se tomen las mejores decisiones con la mayor participación de todos en el menor tiempo posible. Lograr una armónica relación entre ambos es, según Petriella, lo fundamental de la nueva forma de gestión y construcción de participación en el Banco Credicoop Coop. Ltda., y se procura, no sumando sillas alrededor de una reunión, sino sumando distintos niveles de grado de participación, distintos niveles de ideación de cómo hacer que cada Comisión de Asociados sea una caja de resonancia permanente de las problemáticas sociales del municipio, de la zona, de los temas que tienen que ver con lo social, un ámbito de generación de propuestas, hacia adentro y hacia afuera, hacia la organización y hacia la comunidad, para resolverlos. Los permanentes aprendizajes prácticos y teóricos que ese propósito requiere constituyen una formidable escuela educativa y nos permite comprender mejor las afirmaciones del Prof. Olivera, recordadas antes: “Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela, una unidad de producción y una comunidad educadora...La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aún opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social”.

Transferidos esos aprendizajes al conjunto de la sociedad, échase de ver, rápidamente, el campo de acción -y la responsabilidad- de los cooperativistas en la reconstrucción del tejido social devastado por años de desarticulación de estructuras y de movimientos sociales. Llevar a la sociedad la práctica de gestión cooperativa entendida como lo plantea el autor de la obra que hoy se presenta, es un requisito que debe acompañar, como la sombra al cuerpo, a toda formulación propositiva y cuya falta ha contribuido al fracaso tanto de empresas como de regímenes político-sociales. Puede servir, además, para repensar el rol del Estado, cuya presencia activa como orientador del rumbo político de la sociedad y ámbito natural de procesamiento y resolución de conflictos entre distintos intereses sociales y económicos, debe reconquistarse. La necesaria distinción entre lo público y lo estatal propiamente dicho -cuestión que aparece también planteada por Petriella- con el objeto de evitar recaer en vicios que en su momento dieron pábulo a su progresivo desmantelamiento y minimización funcional, es un campo propicio para extender la práctica organizacional de gestión participativa.

Queridos amigos: como Ustedes pueden advertir, lejos de la pretensión de emitir un juicio de valor sobre la obra recopilada de Petriella, para lo que

---

reconozco carecer de suficiente idoneidad, he volcado en esta presentación lo que esa obra suscita, las provocaciones que contiene, he tratado de seguir el hilo de Ariadna que engarza sus distintas partes y conduce a la salida del laberinto que no es, como el Minotauro pretende hacer creer, “la eficiencia empresarial con responsabilidad social”, sino la eficacia de una gestión participada que mediante un permanente aprendizaje de gestión empresarial solidario, contribuya a generar actitudes personales y grupales aptas para construir una sociedad más humana, más equitativa y más solidaria.

Una vez más, gracias Angel por tu aporte.

## **El producto de una gran construcción colectiva**

*Angel Petriella<sup>7</sup>*

Buenas noches a todos. Muchas gracias por estar aquí acompañándonos. Esto es para nosotros más que la presentación de un libro: es un acto militante. Este libro no es otra cosa que una parte de una gran construcción colectiva con la que me siento profundamente identificado.

Quiero compartir algunas consideraciones respecto de nuestra actividad militante y la batalla de ideas, dos dimensiones para las cuales está pensado el libro. Más específicamente, me quiero referir a tres conceptos que están presentes en la obra: el **modelo cooperativo** de gestión como movimiento social, lo cooperativo como relación social instituyente de valores, y el cooperativismo transformador como ámbito de desarrollo humano y social de sus miembros.

Nosotros afirmamos constantemente que somos un movimiento social y, en esta afirmación, debemos insistir en la diferencia que tenemos con otros movimientos sociales. La historia del propio término “movimiento social” es bastante controvertida. En la década del ‘40 y del ‘50, “movimiento social” estaba ligado a la idea de corporaciones que, por sobre el Estado y los partidos políticos, regulaban la vida de las sociedades. En la década del ‘80, aparecieron los nuevos movimientos sociales, que surgían como la necesidad de resolver

---

(7) Adscripto a la Presidencia del Banco Credicoop Coop. Ltda.

---

aquello que por las representaciones partidarias de los partidos políticos, los países centrales no podían resolver. Movimientos por los Derechos Humanos, movimientos étnicos, por las minorías, de género, por el ambientalismo... Todos estos movimientos son agrupaciones de voluntades para lograr relaciones de fuerza que les permitan negociar en la arena de lo político y, a partir de ahí, defender reivindicaciones. Todos estos movimientos son de petición y de lucha. El movimiento cooperativo trae la novedad de que incorpora al concepto de lucha por un mundo mejor, **el tema de la gestión**. Esto implica para las cooperativas, no solamente hacerse cargo de un discurso y de una propuesta, sino de la administración de recursos tecnológicos, materiales humanos, sociales, públicos, y hacerlo de manera eficaz y eficiente, de forma tal que no sólo puedan sobrevivir en el mercado capitalista sino que puedan ser ejemplos de un nuevo modelo de gestión.

Bajo este concepto nosotros hemos sido formados y educados por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos; y bajo este concepto hemos trabajado, liderado y desarrollado la exitosa experiencia que es el Banco Credi-coop Coop. Ltda. Hoy estamos en condiciones de decir que nos encontramos en un momento diferente del ciclo de vida de nuestra Organización. Estamos en un momento en que, a diferencia de otras etapas, no estamos luchando por la supervivencia sino que nos estamos planteando la expansión, el crecimiento y el desarrollo. Y esto requiere por parte de nosotros resignificar la mística y colocarla en el plano de la posibilidad histórica de ejemplificar, desde un modelo de gestión, que no solamente somos capaces de resolver ecuaciones complejas tecnoeconómicas, sino que somos capaces de mostrar que un hombre nuevo es posible.

Esto es lo que llamo **“instituyente de valores”**. Es el principal desafío que tenemos y debemos garantizarlo como continuidad histórica de nuestra Organización. Pretendemos crecer, y eso significa incorporar nuevos adherentes, nuevos asociados, abrir nuestras puertas. Somos muchos y pretendemos ser muchos más. Necesitamos, entonces, un profundo trabajo ideológico, educacional, cooperativo, que logre que esas personas que se incorporen a nuestra Organización puedan realmente anidar en su corazón, en su espíritu y en su conciencia la misma pasión que ha anidado en nosotros en estos años de militancia.

No obstante, esta institución de valores no se logra exclusivamente con el libro, ni con cursos ni con capacitaciones. Se logra con la práctica cotidiana, con

---

la perseverante actitud del día a día en que nosotros rendimos cuenta por lo que hacemos, no sólo por lo que decimos. Es un gran desafío para nosotros como militantes lograr tener esa coherencia en el ámbito de nuestra gestión.

Se trata entonces de instituir valores que van a contraviento de los hegemónicos. Si hay algo que ha cambiado profundamente el mapa de la humanidad son las consecuencias de la restauración neoliberal y conservadora que los últimos veinte años han generado una “insolidarización” de las sociedades, una fragmentación creciente. Seguramente, todos ustedes habrán visto en el día de ayer la foto que apareció en todos los diarios, en la que se ve una playa europea donde los veraneantes seguían tomando sol, indiferentes, al lado de dos pequeñas gitanas ahogadas, cuyos cadáveres se encontraban sobre la arena, tapados con unas mantas<sup>8</sup>. Creo que eso es una muestra clara de la gigantesca lucha que tenemos por delante en el terreno de la cultura y de los valores.

Dirigentes, funcionarios, equipos de trabajo, debemos tener en claro que no hay lugar para comportamientos que no estén en consonancia con nuestros principios y valores. Para nosotros, la negación de los valores, apartarnos de ellos en la práctica, se constituye en una vulnerabilidad estratégica, porque genera un vacío desde el punto de vista de la coherencia que no nos podemos permitir para la posteridad y las nuevas generaciones.

El último concepto presente en el libro que quiero destacar es el del **cooperativismo como transformador**, como ámbito de desarrollo humano y social de sus miembros. Floreal Gorini sostenía que en el movimiento cooperativo se daban tres formas de concebir el cooperativismo: las cooperativas falsas, las cooperativas genuinas y las que -además de ser genuinas desde el punto de vista de su dinámica cooperativa- se plantean la opción por la transformación de la sociedad. Nosotros estamos adscriptos claramente a esta última clase mencionada, lo que nos da una dimensión trascendente que va más allá de cómo logramos la eficacia y la eficiencia desde el punto de vista de la relación de la entidad con el entorno capitalista. Representa la necesidad de saber que tenemos la oportunidad de cultivar en nuestras

---

(8) Referencia a la noticia generada por una foto tomada en la playa de Torregaveta, en Nápoles, Italia, en la que se ven varios grupos de turistas tomando sol a pocos metros de los cuerpos de dos adolescentes gitanas, que habían muerto ahogadas recientemente (22/07/2008).

---

propias vidas la posibilidad de construir subjetividades emancipatorias, sujetos sociales con conciencia social solidaria. No podemos hacernos cargo de la trascendencia de este fenómeno, que es un fenómeno social; pero no podemos renunciar a la responsabilidad que nos compete de que, en el espacio en que gobernamos, en el que administramos, éste sea el objetivo para el cual nosotros luchamos.

En este sentido, decimos que un hombre lo más libre posible, con conciencia social, solidario y humanista, con la misma alegría y pasión que tenemos nosotros por todo lo que compartimos, es el principal objetivo de nuestra tarea. Espero, modestamente, que el libro sea útil para todo esto.

Muchas gracias.

## **Un libro del que todos somos protagonistas**

*Carlos Heller<sup>9</sup>*

Buenas noches a todos. Después de las intervenciones que me precedieron, uno tiene que hacer un esfuerzo para intentar agregar algún valor y no repetir. Mientras los escuchaba, se me ocurrían algunas cuestiones. Pensaba en cuántas editoriales mercantiles harían una fiesta si en el lanzamiento de un libro tuvieran el escenario que nosotros tenemos hoy aquí. No es tan habitual, lamentablemente, que haya concurrencias tan masivas como ésta: tanto la sala como los pasillos están llenos de compañeros de pie asistiendo a un evento de presentación de un libro vinculado a la gestión cooperativa.

¿Cuál es el secreto de esta masiva y entusiasta presencia? Yo creo que todos los presentes han venido porque se sienten actores del libro, y en efecto éste es un reflejo, un compendio, un resumen organizado y bien presentado de nuestra vida, de lo que nosotros hemos hecho. Algunos desde hace treinta años, como Angel Petriella -que “recién” lleva treinta años en el movimiento- y otros desde hace unos cuantos más.

---

(9) Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda.

---

Todos sentimos que este trabajo recorre nuestras vidas, y por ello creo que existe este entusiasmo y esta alegría, porque nos sentimos partícipes de este acontecimiento. Por mi parte siento una gran satisfacción y un gran orgullo.

Pensando en nuestra historia, yo diría que el tema de la gestión eficiente fue una audacia desafiante que nos animamos a decir el 16 de marzo de 1979, en la reunión en que oficialmente se presentó el Banco Credicoop Coop. Ltda., porque hasta allí nunca nos habíamos animado a decirlo. Nos daba miedo utilizar las ideas del liberalismo, como la de la “eficiencia”, porque nos parecían de propiedad y manejo exclusivos de las empresas capitalistas. Nosotros hablábamos de “eficacia”, como decía Alberto, porque la eficacia tenía que ver con la voluntad de cumplir objetivos; pero nos daba miedo hablar de eficiencia. En ese acto de lanzamiento del Banco Credicoop asumimos el compromiso de demostrar que “eficiencia” no era un término incompatible con nosotros.

Además, en plena dictadura militar, también la palabra “democracia” aparecía devaluada. Así que nuestro desafío era animarnos a poner en el tapete y en forma simultánea estos dos términos:

- el de **democracia**, que estaba bastardeado por la dictadura, que le negaba valor, y
- el de **eficiencia**, que había sido apropiado por las empresas lucrativas y capitalistas como patrimonio<sup>10</sup>.

Así lanzamos el Banco Credicoop, que constituyó un gran desafío: el desafío de ver si éramos capaces de realizar y sostener este proyecto. Visto desde hoy parece sencillo, pero no fue fácil en absoluto. Fue tremendamente difícil por innumerables cuestiones; entre otras, el Proceso y las reiteradas crisis que Argentina ha vivido en estos últimos treinta años y que resume este libro de Angel.

No creo necesario reiterar que el Banco Credicoop es la resultante de aquel fantástico proyecto del sector financiero solidario ideado por nuestro Instituto

---

(10) Esto se evidenció posteriormente durante la explosión del proceso neoliberal, cuando se planteó que el lucro es el único motor para lograr agentes eficientes; en una concepción del hombre como sujeto individual que se alza por encima de los demás hombres para quedarse con la mayor porción de valor y poder en una lucha despiadada por obtener y dirigir.

---

Movilizador de Fondos Cooperativos, y que si no hubiera sido por la acción perversa de las sucesivas dictaduras militares que no permitieron su avance, hoy no tendríamos un Banco sino una formidable red de Cajas de Crédito integradas en una organización cooperativa de segundo grado, que daría prestaciones y que nos llevaría a un desarrollo mayor que el que pudimos obtener.

El Banco es la consagración de la lucha por la supervivencia. Es una respuesta frente al intento de eliminar la forma cooperativa financiera por medio de las leyes. Si la forma cooperativa fue permitida finalmente en la Ley de Entidades Financieras de 1977, fue porque nosotros luchamos, nos defendimos, nos movilizamos, acudimos a nuestros asociados, a las entidades y logramos torcer el brazo a la dictadura.

Nos forzaron a la agrupación de esas Cajas de Crédito, con la regulación del capital y otras cuestiones, con limitación del medio de pago, etc. y aceptamos el desafío y nos pusimos en marcha ante el escepticismo propio y ajeno, que veía nuestra aventura como un emprendimiento casi imposible. Algunos esperaban “con el cuchillo y el tenedor en la mano”; otros miraban con escepticismo y decían: “No van a poder hacer esto y mantener los valores”. ¿Cómo conformar una gran empresa que actúa solidariamente en el escenario capitalista, con la eficiencia que le permita sobrevivir primero y luego desarrollarse? Una empresa que pueda trabajar y le demuestre a la sociedad en su conjunto que otro modelo es posible, y que lo cooperativo no es sólo para la pequeña escala ni una ambulancia que va recogiendo los heridos que deja el sistema imperante, sino que con el cooperativismo se puede encarar la atención y la solución de cualquiera de los problemas de nuestra sociedad. La empresa cooperativa gestionada y consustanciada en su objeto y su valor puede ser una herramienta fundamental para aportar novedad, solución en la forma de construir gestión empresarial que no tenga por objeto enriquecerse a través de vender a sus usuarios.

Todo eso es lo que dice este libro. Es un conjunto de conferencias que Angel ha dado en el país y en el exterior. Siempre hablando desde la experiencia concreta. Angel es sociólogo y ha sido todos estos años miembro activo de la Dirección del Banco Credicoop, así que su formación y su teoría pasan por la práctica, logrando lo que nosotros denominamos “participación plena y pertinente”. Como expresó Alberto [Rezzónico] en su reciente intervención: la participación en las cooperativas debe realizarse a través de los órganos que la componen; es una participación representativa. No deben caer en el

---

asambleísmo en que las organizaciones populares tienen la tendencia a caer, ni en esquemas meramente burocráticos. El desafío es cómo cruzar todas esas necesidades cuando necesitamos que todas se satisfagan al mismo tiempo y bien, que se complementen unas con las otras; cómo agregar valor a la participación institucional para mejorar la gestión de la empresa sin perder la naturaleza, sin perder objeto. Una búsqueda que se ha expresado en formas contestatarias, porque no hay historia de algo parecido. Éste es el primer libro; no había otro. Nosotros hicimos camino al andar; fuimos construyendo nuestra experiencia. Cometimos errores, por supuesto; pero como no había intereses contrapuestos, tuvimos la capacidad y la posibilidad de rectificarlos cada vez que fue necesario, a fin de no apartarnos de nuestros objetivos.

Puestos hoy a mirarnos y a hacer memoria, vemos que en la época de las Cajas de Crédito hacíamos actos para que se nos permitiera cobrar más caro, ya que nuestras entidades no podían competir mano a mano con las capitalistas financieras tradicionales. Hoy podemos dar a la sociedad argentina una entidad que compite, incluso con sus tarifas, en el mejor de los niveles. Somos en promedio el Banco más barato del sistema financiero (tal vez haya que hacer una separación de la banca pública, que no responde a decisiones políticas y cuya ecuación es otra). Comparándonos con quienes comparten el mismo escenario que nosotros, hemos desarrollado una calidad de servicios competitivos, eficientes, tecnológicamente a la altura de las circunstancias y en niveles de precios que compiten con ventaja en el escenario en que nos toca actuar. Y lo más importante es que lo hemos hecho sin apartarnos de nuestros principios, poniéndonos al servicio de quienes históricamente fueron nuestro objeto: las pequeñas y medianas empresas de la ciudad y el campo, y las personas. Y ése sigue siendo nuestro espectro, aunque mucho más amplio, puesto que llegamos a mucha más gente; pero no hemos salido de nuestros valores, y no lo hemos hecho por convicción, por entender que tenemos que defender ese modelo de gestión.

Cuando nosotros decimos que en nuestra Organización hay más de 3000 dirigentes *ad honorem* que comparten con un núcleo numeroso de dirigentes profesionales la dirección de esta empresa cooperativa y que articulan a nivel local, zonal y central esa conducción, el que no nos conoce, no nos cree. ¿Y participan porque sí? No, no lo hacen porque sí. Participan porque tienen convicción, orgullo; porque se sienten parte de una organización, se sienten dueños en el sentido más amplio y valioso que puede tener la palabra “dueño”: algo que es de uno desde el sentimiento y

---

no desde el bolsillo, algo de lo que uno ha sido parte, que ha contribuido a su construcción.

Hemos logrado articular en nuestra Organización esa razonable armonía no exenta de dificultades entre quienes son la representación del usuario y quienes tienen la responsabilidad, integrándose con fluidez. Hemos dado pasos enormes en la construcción de esa amalgama de miles de dirigentes *amateurs* con otros centenares y miles que trabajan codo a codo y construyen, avanzan y hacen posible esta realidad de la que nos consideramos parte. Y esto lo cuenta el libro, desde la experiencia concreta. Lo relata, lo convierte en concepto teórico.

En estos tiempos que vive nuestra Argentina, en los que estamos intentando regresar de la noche del liberalismo, hay que reconstruir la confianza en lo público. Y nosotros lo hicimos: lo público se compone de lo estatal y la economía social, la economía que representan las empresas solidarias y cooperativas. Hay una empresa pública estatal que necesita también asumir el desafío de que se puede ser público y distinto. Lo decía la Presidenta de la Nación al anunciar la estatización de Aerolíneas Argentinas<sup>11</sup>: el desafío es demostrar que es posible convertir a esa empresa en una eficiente empresa prestadora de servicios. Porque cuando uno aspira a una empresa pública, no lo hace desde el punto de vista de la propiedad sino también del objeto, y el objeto de una empresa pública es dar servicio. Nosotros, en plena década del '90, cuando teníamos que enfrentar el fuerte cuestionamiento ideológico, no nos cansábamos de repetir un ejemplo muy sencillo: Obras Sanitarias era una empresa que había sido creada para darle agua a la gente; mientras que Aguas Argentinas es una empresa creada para ganar plata vendiéndole agua a la gente. Es una diferencia sustancial, no una diferencia menor. Un servicio público de salud, por ejemplo, un hospital, debe ser eficiente y esa eficiencia se mide en la calidad de sus prestaciones, en el tiempo que un paciente tiene que esperar para que le hagan su estudio; si hablamos de un centro educativo, en cualquiera de sus niveles, se mide del mismo modo. Ese cambio conceptual, de que el valor de la eficiencia está dado por el nivel de satisfacción de la necesidad que ese servicio tiene que atender, también es algo que se recoge en este libro. Creo que hemos tenido éxito y hemos avanzado en ese

---

(11) Discurso pronunciado por Cristina Kirchner, el lunes 21 de julio de 2008, en la Casa Rosada, anunciando oficialmente la asunción por parte del Estado del control de la empresa Aerolíneas Argentinas, hasta el momento en manos de capitales privados españoles.

---

sentido; por eso digo que nuestra experiencia, reflejada en este trabajo, es una contribución indudable en la búsqueda de los caminos para la construcción de otro modelo que reemplace al basado en la idea del lucro y la primacía de uno sobre otros, para que la gente desarrolle conductas solidarias y de ayuda mutua, que son los valores de nuestro movimiento, y que nosotros hemos preservado y potenciado. Y no sólo los hemos potenciado en el campo de la teoría, sino también en el campo concreto: hemos construido una empresa que se maneja con otros valores y otros parámetros.

Como decía Angel, estamos en otra etapa. Hemos pasado de nuestra historia defensiva, en la que luchamos por sobrevivir, a otra etapa. En todos los casos salimos bien parados, porque cada obstáculo fue enfrentado con nuestros principios y convicciones. Lo demostramos aun en la última crisis, cuando en vez de tapiar la entidad pusimos la bandera del cooperativismo y la bandera argentina en la puerta, junto a un cartel que decía: "Señor asociado, si tiene problemas discuta con nosotros, pero no rompa esto que es suyo. Cuídelo".

Casi podría decir que también en el libro se anuncia esta vocación nuestra que nos lleva a intentar trascender desde el ejemplo hacia el conjunto de la sociedad, avanzando más aún hacia algo que el movimiento siempre tuvo presente. Decía hoy Rezzónico que lo permanente en nuestra preocupación es estar vinculados en cada lugar con las organizaciones populares, como parte de la vida de cada comunidad en la vieja historia de nuestras Cajas. Y así hemos formado parte de movimientos reivindicativos de los más diversos para peticionar. Hoy muchos de nosotros hemos comprendido que es necesario dar un paso más y nos hemos animado a decir que tal vez se está acercando la hora de dejar de peticionar y empezar a tener protagonismo. Nos acredita la experiencia, la gestión, lo que tenemos para mostrar: una conducta ética respetuosa de nuestros principios; todo lo que aprendimos al lado de los fundadores de nuestro movimiento y que tratamos orgullosamente de seguir representando y de poder seguir transmitiendo.

Sin duda que uno de los grandes riesgos que tenemos por delante es que las nuevas generaciones de cooperativistas, tanto dirigentes, funcionarios, como trabajadores de la organización, que no han vivido aquella historia, y que estén comenzando ahora, no tendrán la vivencia suficiente. Eso debe ser reemplazado por la teoría, por el estudio. Por eso creemos que este trabajo de Petriella es una herramienta para la construcción de conciencia solidaria,

---

de formación de cuadros dirigentes, técnicos, dentro de los nuestros principios y, como tal, debería enriquecer debates, cursos, charlas, que podrían recordar y transmitir, manteniendo inalterables los valores que hemos portado con orgullo hasta aquí y que, en algún momento, todos tendremos que transferir, también con orgullo, a otros que tomarán la posta. Y esto con la tranquilidad de que han “mamado” en los mismos lugares, de que se han formado con las mismas ideas y de que van a seguir llevando la antorcha por otro buen tramo.

Gracias a Angel, gracias a todos por participar. Creo que esto es algo que decíamos al principio: un acto de militancia cooperativa al que hemos venido a reafirmar que nos sentimos parte de esta construcción. Estamos orgullosos de haber participado y seguir participando de esta experiencia única en nuestro país -y, me atrevo a decir, en el mundo-, donde se han respetado los valores y los principios que hacen la esencia del cooperativismo, y al mismo tiempo se ha construido una empresa con la eficiencia y la eficacia que ha mostrado el Banco Credicoop, sin bajar ninguna bandera, sino poniendo el mástil cada vez más alto.