

(1976/1979)
cooperativismo y dictadura:
de las cajas de crédito a los bancos cooperativos

*Daniel Elías Plotinsky**

Introducción

Las cooperativas son, al mismo tiempo, empresas y movimientos sociales que desarrollan una actividad económica tendiente a la satisfacción de una necesidad común, planteándose además cumplir con una función transformadora o correctiva de la realidad social en la que están insertas. En este sentido, el desarrollo de las entidades cooperativas está íntimamente ligado al contexto político- institucional en el que deben desenvolverse, al mismo tiempo que actúan sobre ese contexto, modificándolo¹.

En tanto empresas sin fines de lucro, operan en el mercado compitiendo con las empresas lucrativas en la prestación de servicios, con las ventajas que le dan sus características básicas: voluntariedad, reciprocidad, territorialidad, sentido de pertenencia, etc. Como contrapartida, suelen tener que enfrentarse a normas legales que, cuanto menos, no están orientadas a que esas ventajas diferenciales puedan desarrollarse libremente. Más aún, en períodos de auge de políticas neoliberales, como las implementadas en nuestro país a partir del Golpe de Estado de 1976, aquella normativa suele entrar directamente en contradicción con las posibilidades de desarrollo de las entidades cooperativas.

Por otra parte, en tanto organizaciones democráticas integrantes de un movimiento social, las relaciones horizontales que se tejen entre sus asociados al interior de la entidad se potencian en las múltiples relaciones que cada uno de ellos establece con otros miembros de la comunidad en que está inserta la

(*) Profesor de Historia. Miembro del Programa de Historia Oral de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Director del Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito.

(1) Alianza Cooperativa Internacional (1996).

cooperativa, creando un terreno fértil para el desarrollo local de relaciones y prácticas participativas y democráticas. Nuevamente, el crecimiento de esta red de relaciones sociales pocas veces cuenta con el visto bueno estatal, y en el caso de gobiernos dictatoriales, las transforma en un potencial enemigo².

En este contexto, el trabajo se propone analizar el impacto de la “Ley” 21.526 de Entidades Financieras, impuesta por el gobierno dictatorial argentino en 1977, sobre las cajas de crédito cooperativo. Para ello, se describen las características y objetivos del primer proyecto de “ley”, las acciones desarrolladas por el movimiento cooperativo para lograr su modificación y los lineamientos que el texto finalmente sancionado impuso al cooperativismo de crédito.

Se analizan también las distintas decisiones adoptadas por las cajas de crédito ante la opción que les planteaba la nueva normativa y los mecanismos de reconversión aplicados por las cooperativas adheridas al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), entidad de segundo grado que agrupaba a más del 70% de las 375 cajas de crédito existentes en ese momento. Finalmente, se examina el proceso institucional y operativo de conformación de las nuevas entidades, particularmente de los bancos Credicoop, Udecoop y Local, en los que se fusionaron 65 de aquellas Cajas.

La nueva “Ley” de Entidades Financieras

El 2 de abril de 1976, el Ministro de Economía de la dictadura, José Alfredo Martínez de Hoz (h), elaboró un diagnóstico de la situación económica y política por la que atravesaba el país y esbozó las pautas básicas de su programa de acción. En el ámbito financiero, adelantaba la anulación de la ley de nacionalización de los depósitos y dejaba entrever la necesidad de una reforma general del sistema. Poco después, los técnicos del Banco Central de la República Argentina (BCRA) elaboran un anteproyecto de ley de entidades financieras orientado a facilitar la concentración financiera, liberar las tasas de interés, reducir los controles y exigencias estatales para allanar la libre operatoria de los bancos y modificar la normativa existente para que los capitales pudieran salir y entrar con mayor facilidad de nuestro país³.

(2) Spognardi (2008)

(3) Rapoport (2000), Guerchunoff y Llach (2003), Basualdo (2006) y Sirlin (2008)

En ese contexto, en el mes de agosto designó una comisión integrada por un director del Banco Central, tres oficiales de las fuerzas armadas, uno por cada arma, y cuatro banqueros de actuación pública en anteriores dictaduras militares y con fuertes vínculos con empresas extranjeras. Su misión era opinar sobre el anteproyecto de 25 artículos presentado por el BCRA. El cooperativismo de crédito, que en conjunto ocupaban el tercer lugar en el ranking de depósitos y préstamos del sistema financiero, no fue invitado a participar, siendo además descalificado públicamente por el propio Martínez de Hoz⁴.

La primera reacción del movimiento cooperativo fue la presentación ante el Banco Central de un anteproyecto de reformas elaborado por el IMFC, que solicitaba se reconociera la igualdad operativa entre los bancos comerciales y las cajas de crédito y proponía que las mismas sólo pudieran operar bajo forma jurídica cooperativa y que pudieran obtener servicios de apoyo institucional y técnico-administrativo en condiciones de integración operativa en un organismo superior. De este modo «se ubicaría la actividad de las cajas en su ámbito natural de servicio social, no lucrativo»⁵.

Simultáneamente, la Asociación de Bancos de la Argentina (ADEBA) proponía en un documento titulado “Lineamientos para un sistema bancario al servicio de la comunidad”, el desconocimiento liso y llano de las cajas de crédito, aunque reconocía a modo de autocrítica que «la extraordinaria difusión de las cooperativas de crédito en determinado momento, así como sus importantes volúmenes de depósitos y operaciones demostraron que la banca no había logrado penetrar en profundidad en los sectores medios de la sociedad, y prácticamente no llegaba al grueso de los vastos sectores de menores ingresos. Esto debilita seriamente tanto la imagen como las oportunidades de evolución de la banca, y puede ser considerado un hecho negativo que es necesario rectificar»⁶.

En el mes de noviembre se conoció el texto del anteproyecto elaborado, que tenía como principales objetivos favorecer la concentración bancaria y los intereses de la banca extranjera; dar mayores posibilidades a las grandes instituciones de la ciudad de Buenos Aires en detrimento de las del interior del país; y eliminar el régimen de garantía de los depósitos y la especialización financiera⁷. En cuanto al movimiento cooperativo, la norma proyectada proponía

(4) IMFC. *Actas Consejo de Administración* (agosto 1976)

(5) *Acción* N° 242, 1/9/1976, p. 7

(6) *Acción* N° 242, 1/9/1976, p. 7.

(7) Rapoport (2000).

eliminar la forma jurídica cooperativa como base de la organización de servicios bancarios, reservándola exclusivamente para la sociedad anónima, y prohibir a las cajas de crédito la captación de depósitos a la vista, que generaban el 70% de sus fondos prestables, reservando este servicio para los bancos comerciales⁸.

Que el esquema original previsto por la dictadura no haya llegado a materializarse totalmente fue consecuencia de la rápida reacción del sector del cooperativismo de crédito organizado en torno al IMFC, que consiguió -en medio de un país dominado por el terror de la represión- impedir la destrucción total del cooperativismo de crédito. La Federación Argentina de Cooperativas de Crédito, la otra central existente en el sector y que nucleaba a casi un tercio de las entidades existentes, mantuvo una actitud pública sumamente cautelosa. Esto era coherente con las posiciones asumidas en otras coyunturas históricas, y se basaba en su lectura del controvertido principio cooperativo de “neutralidad política”. Desde una perspectiva utilitarista, sus dirigentes se propusieron, desde su fundación en 1950, defender los intereses de las cooperativas de crédito evitando el compromiso político y respetando a las autoridades de turno, más allá de su signo partidario o legitimidad institucional⁹.

Dadas las condiciones imperantes en el país, los actos públicos o las movilizaciones masivas no aparecían como opciones posibles, por lo que los dirigentes del IMFC, además de reclamar el apoyo de las dos centrales cooperativas argentinas –CONINAGRO y COOPERA- y de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), recurrieron a la publicación de solicitadas en las que se expresara el apoyo de diversos sectores sociales al cooperativismo de crédito. El 22 de diciembre de 1976 apareció en los principales diarios del país la primera de ellas, suscripta por alrededor de 6.500 entidades sin fines de lucro: cámaras empresarias y centros comerciales; asociaciones vecinales, de fomento y de servicios públicos; cooperadoras escolares, policiales y de hospitales; clubes deportivos y rotarianos; mutuales; escuelas; etc¹⁰.

El 17 de enero de 1977, simultáneamente con el ingreso a la Comisión de Asesoramiento Legislativo (CAL) del proyecto de ley, comenzó a publicarse en el matutino Clarín una extensa solicitada en donde pequeñas y medianas empresas, a nombre propio y en el de su personal, reclamaban a los poderes públicos

(8) *Cefim*. Boletín. 12/1976.

(9) Brauner (2007) y Spognardi (2008).

(10) *Clarín*. Solicitada 22/12/1976. p. 12

que no se obstruyera la fuente de crédito que hacía a su propia subsistencia y desarrollo. Dirigida al Presidente de la Nación, a los miembros de la Junta Militar de Gobierno y al Presidente de la CAL, expresaba en su parte central que las cajas de crédito cooperativas, constituidas por los propios aportantes de fondos y usuarios del crédito, no eran intermediarios que lucraban con la oferta y demanda monetaria, «por el contrario realizan sus servicios en acción solidaria y recíproca sin fines de lucro, operan en ámbitos locales revirtiendo el ahorro de cada zona en los lugares en los que se genera, y oponiendo a la concentración del crédito una distribución equitativa del mismo, todo lo cual constituye un aporte positivo para una economía social y regionalmente más armónica». Agregaban luego que el proyecto de reforma lesionaba gravemente a las cajas de crédito cooperativas, pero que las fundamental y directamente afectadas serían las pequeñas y medianas empresas. Por eso, los más de 45.000 firmantes de la solicitada peticionaban que se mantuviera la facultad de captación de depósitos a la vista con uso del “cheque cooperativo”, con regímenes de funcionamiento y compensación similares a los instituidos para la cuenta corriente bancaria, habilitando además cámaras compensadoras unificadas o interconectadas para la tramitación conjunta de valores cooperativos y bancarios; que se mantuviera la forma cooperativa como modalidad admitida para la constitución de bancos comerciales, de inversión o hipotecarios y como modalidad exclusiva en el caso de las cajas de crédito; que se las facultase para realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicio que no le sean expresamente prohibidas; y que se facultase a las cajas de crédito cooperativas a integrar cuotas sociales en cooperativas de grado superior, a efectos de posibilitar la obtención de servicios de apoyo técnico administrativo en condiciones de integración cooperativa¹¹.

El impacto causado por esta solicitada que ocupó, a lo largo de una semana, 35 páginas del periódico, se completó con otra en la que cien personalidades argentinas, entre las más destacadas del arte, la ciencia, el deporte y la cultura, dieron a conocer públicamente su opinión sobre la acción cooperativa y la necesidad de preservarla. Simultáneamente, el Consejo Intercooperativo Argentino, órgano de enlace de las dos centrales nacionales del cooperativismo, emitió un documento en forma de comunicado de prensa y de solicitada, donde enjuiciaba severamente la anunciada reforma. El documento denunciaba el carácter regresivo del anteproyecto que consideraba decididamente anticooperativista, y solicitaba que se mantuviera el status jurídico de las cooperativas de crédito, se permitiera la constitución de nuevas cajas de crédito y bancos con la forma

(11) *Clarín*. Solicitada 17/1/1977 p. 18

jurídica cooperativa y se autorizase a las cajas de crédito a integrar cuotas sociales en entidades cooperativas de grado superior¹².

Floreál Gorini, en ese momento gerente del IMFC, recordaba que en ese momento fueron convocados por algunos asesores de la CAL, con quienes entablaron numerosas negociaciones, y poco después por el propio Ministro de Economía¹³. Todo esto provocó que, aun en el marco del férreo control informativo existente, la prensa se hiciera eco de la discusión que se estaba llevando a cabo en la CAL, la que el 27 de enero pidió al PEN a través del BCRA, una prórroga de 10 días para continuar con el estudio del problema y dar su dictamen. Al respecto señalaba el matutino *La Opinión* que en «fuentes de la CAL pudo saberse que los funcionarios del Banco Central debieron responder a varios interrogantes de los asesores militares acerca de los aspectos más conflictivos del proyecto, como el referido al futuro de las cajas cooperativas de crédito. (...) el miembro informante dejó entrever las posibilidades de que en el dictamen definitivo la CAL aconsejara al P.E. introducir reformas en el proyecto en el sentido de no innovar sobre la actual operatoria financiera de las cooperativas»¹⁴.

Finalmente, el 15 de febrero de 1977 el Poder Ejecutivo sancionó la mal llamada “Ley” 21.526 de Entidades Financieras. En la nueva norma, si bien quedaba vedado a las cajas de crédito la posibilidad de operar en lo futuro con cuentas a la vista, se les otorgaba la posibilidad de transformarse en bancos comerciales conservando su forma jurídica cooperativa. Para ello se daba un plazo de un año extensible a dos, a partir del momento de su entrada en vigencia, para adecuar la estructura al nuevo régimen legal mientras seguían operando de la manera habitual.

Conocido el texto definitivo de la “Ley”, el consejo de administración del Instituto evaluó sus principales características, llegando a la conclusión de que si bien representaba lo opuesto a su visión del sistema financiero, y a que no permitía la operatoria de las cajas de crédito, la posibilidad de transformarlas en bancos cooperativos era un logro a valorar si se consideraba el contexto en el que se había operado, calificándolo como un “empate”¹⁵. «En suma, se había logrado preservar la vida de las entidades, lo cual -en la Argentina de 1977- no era poco»¹⁶.

(12) Consejo Intercooperativo Argentino. Comunicado de prensa (enero 1977)

(13) Gorini. *Entrevista* (1996)

(14) *La Opinión*. 28/1/1977.

(15) Junio (2000) p. 7

(16) I.M.F.C. (1988) p. 54

De las cajas de crédito cooperativas a los bancos cooperativos

En el marco de serias dificultades económicas y operativas, consecuencia de la política financiera de altas tasas activas de interés, las cooperativas de crédito debieron encarar el segundo momento de la lucha por la supervivencia del movimiento: la adecuación de las entidades a la “Ley”, teniendo cuidado, según afirmaba quien fue presidente del Banco Aliancoop, «de adecuarnos a lo que planteaba la ley, y no de adaptarnos a lo que era la ley»¹⁷.

A partir de considerar que la mejor opción era la transformación de las cajas de crédito en bancos cooperativos, la preocupación estuvo puesta en la reglamentación de la “Ley”, para evitar que la misma impidiera que «cada Caja de Crédito pudiera transformarse en un Banco Cooperativo, porque de este modo podría mantener el carácter descentralizado de las instituciones»¹⁸. El IMFC solicitó al Banco Central que se tuvieran en cuenta las reales posibilidades y características de las cajas y que se fijasen plazos suficientemente amplios para el cumplimiento de los requisitos reglamentarios¹⁹. Sin embargo, cuando el BCRA dio a conocer el nuevo régimen de capitales mínimos, se confirmó que, al no diferenciarse según la naturaleza lucrativa o social de las entidades, los mismos resultaban sumamente elevados para las cooperativas.

Esto colocó a los dirigentes y asociados de las cajas de crédito ante una disyuntiva: las cajas sacrificaban su autonomía y se integraban con otras entidades para conseguir el capital suficiente para constituirse en banco, posibilitando así su desarrollo posterior, o limitaba su crecimiento manteniéndose como caja de crédito, aunque preservando su autonomía. «Cada grupo dirigente deberá ponderar esta situación –expresaba una circular del IMFC- de manera tal que, si opta por la autonomía no se restrinja exageradamente el crecimiento al punto que le haga perder su objeto principal: asistir financieramente a los más amplios sectores de la comunidad que integra, y si opta por integrarse con otras entidades para operar como banco cooperativo deberá estudiar la forma orgánica más adecuada para preservar la mayor autonomía posible. Quedan exceptuadas de afrontar esta disyuntiva aquellas cajas de crédito que por sí solas puedan adoptar la forma bancaria»²⁰.

(17) Camuratti. *Entrevista* (2008)

(18) IMFC. *Memoria y Balance*. XIX ejercicio

(19) Acción N° 254. 16-31/3/1977. pág. 10.

(20) IMFC. *Circular* 19/4/1977.

La orientación del IMFC apuntó a que las asociadas analizaran la situación, y sobre la base de elementos objetivos, evaluaran los datos técnicos y las posibilidades institucionales de cada Caja y tomaran una decisión. En el caso de decidirse por la integración, recomendaba hacerla con criterio zonal y «sin pretensiones hegemónicas»²¹, buscando mantener –dentro de los límites de la nueva situación legal- la autonomía zonal que constituía «la base del auténtico federalismo económico en que se apoya el movimiento»²². Todos los testimonios coinciden en que la decisión no fue fácil, y las dudas giraban sobre dos ejes: permanecer operando como caja de crédito o transformarse en banco, y en este caso, fusionarse con otras entidades o marchar solo. El tema central era la autonomía de las instituciones, defendida desde su fundación por el Instituto²³.

Simultáneamente, éste puso a estudio de las entidades un proyecto de estatuto tipo para bancos cooperativos. Para que no perdieran su esencia, se proponía un modelo que resguardaba la autonomía de las entidades y aseguraba el equilibrio zonal en la dirección de los bancos. En cuanto a la operatoria financiera, esta quedaba en manos exclusivamente de las filiales, limitando el accionar de las casas centrales a la coordinación del accionar de aquellas, debiendo consolidar el balance, presentar la información al Banco Central, receptor los movimientos de corresponsalía, encarar las actividades de comercio exterior, establecer las relaciones con el exterior y asumir la conducción político- institucional, sin operatoria propia de depósitos y préstamos.

El esquema de dirección, por su parte, establecía la asamblea de delegados, integrada por representantes elegidos en cada filial en forma proporcional al número de asociados, como órgano máximo de las entidades. La misma designaría al Consejo de Administración, en el cual debía haber un representante por filial, mientras que se establecía la existencia de un consejo local para el gobierno de cada filial. Sin embargo, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) rechazó esta figura, ya que la Ley 20337 de cooperativas no tiene previsto la existencia de organismos de dirección en las filiales, por lo debió reemplazárselo por “comisiones de asociados”, de carácter asesor y con atribuciones más limitadas²⁴. En el mes de noviembre, el INAC aprobó finalmente el Estatuto- tipo presentado.

(21) *Acción* N° 261, 1/7/1977. p. 8.

(22) IMFC. *Memoria y Balance*. XIX ejercicio

(23) Gil Navarro (2008), Camuratti (2003), Heller (2008), Pilchik (2000). *Entrevistas*.

(24) Camuratti. *Entrevista* (2008).

El 10 de marzo de 1978 una delegación de la Caja de Crédito Berisso presentó al BCRA la primera solicitud de inscripción del Banco de Crédito Cooperativo de Berisso Ltda., y el día 15 se concretó la presentación de la carpeta correspondiente al Banco de Crédito Cooperativo del Gran Buenos Aires, luego Banco Credicoop, en el que se fusionaban 44 cajas del Gran Buenos Aires y la ciudad de La Plata, lo que permitía aseverar que era «la mayor fusión de las entidades financieras que se registren en los anales del BCRA»²⁵. En abril de 1978 comenzaron a operar los primeros bancos cooperativos surgidos en el marco del proceso abierto por la nueva “Ley”: el día 3 inauguró sus instalaciones el Banco Aciso C. L. de la ciudad de Rosario y pocos días después comenzaba su operatoria el Banco Oberá C. L, en la provincia de Misiones²⁶.

Como resultado final del proceso, 273 cajas de crédito de las 375 existentes decidieron optar por su transformación de clase, dando lugar a la aparición de 77 nuevos bancos cooperativos, de los cuales 62 estaban adheridos al IMFC. Estos nuevos bancos se sumaban a los 8 preexistentes, totalizando 85 instituciones bancarias cooperativas. De las entidades que optaron por transformarse, 41 lo hicieron en forma individual y 232 fusionándose para constituir los 36 bancos restantes. La distribución distrital de las nuevas entidades, según la ubicación de su casa central, era la siguiente: Capital Federal 11; Buenos Aires 14; Santa Fe 30; Córdoba 10; Entre Ríos 2; Tucumán 4; Mendoza 3; Misiones, San Juan y Santiago del Estero, 1 cada una²⁷.

De aquellos 85 bancos cooperativos existentes en 1979, hoy sólo subsiste uno, el Banco Credicoop Coop. Ltda., mientras que de las 102 cajas de crédito que optaron por permanecer como tales, hoy subsisten la Caja de Crédito Cuenca Coop. Ltda., con sede en la provincia de Buenos Aires y la Caja de Crédito Cooperativa La Capital Ltda., en la ciudad de Buenos Aires²⁸.

La “construcción” de los bancos cooperativos

El proceso de conformación de los bancos, en sí mismo complejo, fue sólo la primera etapa de uno más largo y complicado aún, en el que esos bancos debieron construirse a sí mismos siguiendo el camino inverso al de las demás

(25) *Acción* N° 278. 1/4/1978. p. 11

(26) BCRA. *Circulares*, 1978.

(27) IMFC. *Acta Consejo de Administración* 14/7/1979 y BCRA. *Circulares*, 1978/1979.

(28) BCRA (2009)

entidades financieras. Había que lograr que un conjunto de “filiales” que poseían su propia personalidad institucional y operativa dieran vida a una casa central que le proporcionara a las nuevas instituciones un carácter homogéneo sin por eso perder lo mejor de aquellas personalidades autónomas precedentes. Y todo eso en un contexto económico desfavorable. Refiriéndose al Banco Credicoop, su primer subgerente admitía que esa fusión se hizo en una situación de crisis inminente: «tuvimos que abrir el banco en marzo ya que ni siquiera podríamos esperar hasta abril, porque hacerlo hubiera significado poner en peligro el proyecto: como había muchas cajas de crédito que se caían, ya que venían arrastrando situaciones insostenibles, la fusión trató también de evitar la desaparición de esas entidades. Abrimos sin tener medianamente resueltas muchas cosas, tanto es así que ni cheques teníamos. A las dos semanas de comenzar a operar tuvimos los cheques y durante un buen tiempo seguimos operando también con las letras de cambio... fue un punto de partida muy difícil, de gran indisciplina en la organización, de desnivel en los conocimientos, que exigieron un proceso de centralización de las decisiones y aplicar con rigidez una política para que la entidad pudiera existir»²⁹.

En ese complejo proceso institucional y administrativo, el papel orientador del Instituto Movilizador parece haber sido importante, aunque no todas las instituciones asociadas lo aprovecharon en la misma proporción. Esa diferencia tuvo que ver con múltiples cuestiones: el grado de integración institucional, la historia de las cooperativas que conformaron cada banco, la zona de actuación, los criterios operativos e institucionales predominantes entre los dirigentes, etc³⁰. «Nos llevó un año desde el momento que se tomaron todas las decisiones y estaba todo acordado, hasta que abrimos – recuerda el primer gerente del Banco Credicoop- Un año que nosotros llamamos “jugar al Banco”, en el que hacíamos como que éramos y no éramos. Las cajas eran autónomas y seguían funcionando por su cuenta, pero tenían que generar información que se consolidaba, empezamos a generar normas que no eran de cumplimiento obligatorio pero que se las mandábamos a las cajas de crédito de manera de ir creando una cultura común, que nos permitiera convertir ese conglomerado de instituciones en una entidad única. No fue un proceso sencillo. Y hacer eso manteniendo unidades de gestión local, donde lo político institucional estuviera lo más descentralizado posible. Es decir, donde la comisión local mantuviera el vínculo con las otras entidades

(29) *Idelcoop* N° 60, enero/ marzo de 1989. pp. 8/9

(30) *Memorias y balances* de los Banco Credicoop CL., Banco Local CL. y Udecoop CL. y Camuratti (2008), Szir (1999) y Peludero (2008). *Entrevistas*.

sociales y los temas y problemas locales, para que no se perdiera esa cosa tan importante que hace a la naturaleza de las entidades cooperativas»³¹.

En esos momentos de gran complejidad, en los que había que tomar determinaciones en muy poco tiempo y en un contexto para el que no había experiencias previas, es donde «se vio la diferencia entre directivo y dirigente –reflexionaba el gerente del Banco Local- Ahí surgieron los verdaderos dirigentes, que conquistaron el reconocimiento del resto de las estructuras de las cajas de crédito. Y entonces empezamos a jugar al banco. Primero se hacían reuniones mensuales con gerentes y directivos de las distintas cajas, después empezamos a ver como podíamos trabajar con un criterio único. Después, la discusión del nombre del banco. Entonces todas esas fueron discusiones que se fueron zanjando, porque había comprensión, había tolerancia, se fueron eliminando prejuicios. Pero fue duro, trabajoso, de mucho sacrificio, de muchas noches»³².

En cuanto a la elección de los funcionarios que debían asumir las funciones de mayor responsabilidad, el consejo del Instituto fue apostar, en términos futbolísticos, al “semillero propio”, eligiendo entre los más jóvenes funcionarios de aquellas cooperativas que se destacaban por su buena administración. En la elección de los dirigentes que figurarían a la cabeza de cada banco, el criterio incluyó además otras variables, ya que se tomó en cuenta una experiencia problemática ocurrida en 1966, cuando las cajas de crédito se tuvieron que inscribir y en muchos casos se demoraba porque algunos consejeros administradores tenían antecedentes político-policiales, y eran rechazados por el BCRA. Para evitar eso, se buscaron dirigentes que no pudieran ser objetados por aquel motivo³³.

La reconfiguración como bancos cooperativos obligó a encarar los desafíos que el contexto presentaba, sin perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo. El objetivo era no sólo sobrevivir a las condiciones económicas y sociales que el sistema imponía, sino defender el concepto de gestión social. Esto implicaba preservar el valor de la doble condición de las cooperativas -empresa y movimiento social- y articular eficazmente la estructura de gestión institucional, con todos sus atributos de participación societaria y democracia, con la estructura propia de toda organización empresarial, basada en la exis-

(31) Heller. *Entrevista* (2008).

(32) Bozzo. *Entrevista* (2008)

(33) Gorini. *Entrevista* (1996)

tencia de diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción. Las instituciones que se mantuvieron junto al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos se plantearon demostrar que la eficiencia y la democracia no eran valores antagónicos. Esto, que nunca es sencillo de compatibilizar, lo era mucho menos cuando desde el contexto nacional e internacional se planteaban condicionamientos que afectaban a la razón de ser del cooperativismo como empresa de desarrollo económico y social con valores solidarios y humanistas³⁴.

El peligro fundamental, asumido como desafío explícito por los dirigentes de algunas de las nuevas entidades, radicaba en que los asociados supusieran que el proceso de cambio era una opción en la cual se claudicaba en los principios a través de una mercantilización de las entidades que llevaría inexorablemente a la pérdida del control y la conducción democrática de las mismas³⁵. Una de las razones era la existencia de conceptos simplificados que definían la adhesión a las cajas de crédito como una actitud de rechazo a los bancos, en los que se personificaban todos los males del sistema económico. La cooperativa reunía todo lo “bueno” y “generoso” en materia de facilidades para obtener la prestación, sin lucro y sin “dueños”. El Banco, por oposición, resultaba lo contrario. Esa imagen se había ido construyendo a lo largo de la década del 60, en el marco de las luchas encaradas para defender la subsistencia del movimiento cooperativo frente a las medidas restrictivas impulsadas desde el Estado a través del BCRA, y formaba parte indisoluble de la identidad colectiva³⁶.

Por eso, en los primeros años los bancos tuvieron que pasar por una necesaria concentración en la toma de decisiones, generar una disciplina de trabajo y considerar incluso los rasgos de las personalidades que conducían cada una de las instituciones que se fusionaron³⁷. Eso motivó que no obstante la vocación integrativa, expresada colectivamente en los acuerdos y compromisos de fusión, fuera necesario que los dirigentes trabajasen intensamente a fin de preservar la claridad del proceso, reafirmando que la transformación de clase de las entidades no implicaba un cambio de naturaleza jurídica ni de los principios rectores preexistentes.

(34) Petriella (1981), (1992) y (1994) y Discurso del Presidente del Banco Credicoop en su inauguración (16/3/79)

(35) Plotinsky (2006)

(36) Plotinsky (2008)

(37) *Idelcoop* N° 60, enero/ marzo de 1989 y Memorias y Balances Banco Credicoop C.L y Banco Udecoop C.L.

El análisis del desarrollo de la conformación institucional y operativa de los bancos Credicoop, con actuación en el Gran Buenos Aires y La Plata; Udecoop, con casa central en la ciudad de Santa Fe y operatoria en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Tucumán, Salta y Jujuy; y Local, cuya actividad se desarrollaba en el centro, norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, muestra que existieron importantes diferencias, tanto en los métodos y la velocidad con que se encaró aquel proceso como en los resultados obtenidos. Estos 3 bancos, nacieron de la fusión de 65 cajas de crédito, lo que representa casi un tercio del total de las asociadas al IMFC que optaron por su transformación de clase. Estas cajas, además, estaban entre las más firmemente ligadas a las políticas institucionales del mismo, a punto tal que desde el Instituto se había imaginado al movimiento cooperativo de créditos en esa nueva etapa, como una gran flota compuesta por naves de diferente porte, encabezadas por dos “naves insignia”: los bancos Credicoop y Udecoop³⁸.

En la práctica, sin embargo, la documentación analizada y los testimonios obtenidos coinciden en que más allá de la situación previa, el momento de integración fue la “hora de la verdad”, y que no todas las entidades tuvieron la capacidad de adaptarse a la nueva situación. Floreal Gorini afirmaba, al respecto, que si bien sabían en general, cómo estaba cada cooperativa, «en el Credicoop se formó un equipo técnico muy numeroso que empieza a meterse en las carteras que era donde, a veces, el Instituto no llegaba. Entonces las carteras muestran la verdad, y se empieza a separar la paja del trigo. Y conformamos una dirección técnica del banco con los gerentes de las cooperativas fuertes. Fue un proceso muy duro. Tuve que participar, como gerente del Instituto, en eso de desplazar a los grupos gerenciales de las cooperativas que habían hecho un aporte negativo. Porque primero se juntó a libro cerrado. Tuvimos a favor que las cooperativas de signo positivo eran más que las de signo negativo, y entonces se da un banco consolidado. Además, los funcionarios van a provenir de las cooperativas más sanas y van a ser críticos. Esa es la diferencia con el Udecoop, que se conforma con una entidad que va a aportar todos los cuadros directivos del banco, su gerente general, su contador general... pero era una caja negativa. Descubrir esto llevo mucho tiempo. Ahí se incorporaron tres cajas que andaban más o menos, pero los cuadros dirigentes y técnicos eran de la cooperativa más negativas. Entonces, a la inversa del Credicoop, que destapaban, allá fue distinto: ocultaron, arreglaron. Entonces, estalló. Es

(38) Gorini (1996), Heller (2008) y Bozzo (2008). *Entrevistas*.

(39) Gorini. *Entrevista* (1996)

decir, el Udecoop estalla por la debilidad constitutiva»³⁹. Este relato, que se corresponde con los testimonios de quienes tuvieron a su cargo funciones de dirección en ambas entidades⁴⁰, es consistente con el resultado del análisis de las estrategias aplicadas en ambos bancos respecto a tres cuestiones básicas: política crediticia y de recursos humanos, y prácticas de gestión institucional.

El Banco Local, por su parte, aparece en una situación intermedia. Operativamente, alcanzó una rápida y eficiente integración, pero sufrió grandes dificultades en la gestión institucional, causadas por intereses regionales y diferentes concepciones políticas.

El Banco Udecoop entró en dificultades financieras y técnico- operativas en 1983, y fue liquidado por el BCRA en 1985. Algunas de sus filiales fueron absorbidas por el Banco Credicoop. El Banco Local, en cambio, operó normalmente hasta mediados de la década del 90, pero quedó en serias dificultades durante la “crisis del tequila”, siendo absorbido por otros bancos cooperativos en 1995. El Banco Credicoop es en la actualidad el único banco cooperativo en la Argentina. Las diferencias en el proceso de conformación, señaladas más arriba, parecen haber sido un elemento significativo en la historia posterior de cada una de las instituciones. Un estudio pormenorizado de su evolución durante los años posteriores, ayudaría a confirmar o modificar esta aseveración.

Conclusiones

Las cooperativas, en tanto organizaciones sociales democráticas y empresas basadas en principios solidarios, han sido en la Argentina uno de los blancos preferidos de las dictaduras militares. Durante la última de ellas, el ataque utilizó como instrumento la reforma de la Ley de entidades financieras. En noviembre de 1976 se hizo público un proyecto que eliminaba la forma cooperativa del sistema financiero. El movimiento cooperativo encabezado por el IMFC y apoyado nuevamente por vastos sectores de la sociedad civil, reaccionó repudiando ese intento de eliminación. La movilización consiguió, finalmente, una sustancial modificación del proyecto original. Si bien mantenía fuertes restricciones sobre la actividad de las cajas de crédito, la nueva “Ley” de entidades financieras admitía la continuidad de la operatoria bajo la figura de los bancos cooperativos.

(40) Peludero (2008), Heller (2008), Bozzo (2008) y Szir (1999). *Entrevistas*.

Ante las opciones planteadas por la “Ley”, 273 de las 400 cajas existentes optaron por su transformación en bancos cooperativos, lo que dio lugar a la creación de 77 nuevas entidades bancarias. Ante la complejidad de las tareas que el cambio organizacional exigía, el objetivo prioritario del movimiento fue la reafirmación doctrinaria. El IMFC consideró imprescindible reemplazar entre sus asociados, funcionarios y empleados la disyuntiva tradicional, cajas de crédito - bancos, por otra nueva, que podría expresarse como: bancos basados en el lucro al servicio de intereses particulares, o bancos con una concepción de servicio, auxiliares de la gestión económica, que impulsan la participación activa de los usuarios en los distintos niveles de ejecución y decisión⁴¹. Cuán exitoso resultó ese reemplazo en cada uno de los bancos, parece haber sido un elemento significativo en su desarrollo posterior.

El proceso analizado pone en evidencia la importante influencia del contexto institucional en el desarrollo del cooperativismo. Las cajas de crédito, que prosperaron durante los gobiernos democráticos, recibieron fuertes golpes de parte de todos los gobiernos dictatoriales⁴². Demuestra, finalmente, que fue la movilización de sus bases sociales lo que permitió su supervivencia, reafirmando el valor de la reciprocidad, la confianza y las relaciones con las instituciones de la sociedad civil, como garantía de la existencia del movimiento cooperativo.

(41) Petriella (1984) pp. 87/90

(42) Plotinsky (2008b)

Bibliografía

- ACI. *Los principios cooperativos para el siglo XXI*. Buenos Aires: Intercoop (1996)
- Arnaudo, Aldo. *Cincuenta años de política financiera argentina (1934 – 1983)*, Buenos Aires: El Ateneo (1985).
- B.C.R.A. *Síntesis estadística* (2008)
- Basualdo, Eduardo. *Estudios de historia económica argentina: desde mediados del siglo XX hasta la actualidad*. Buenos Aires: FLACSO- Siglo XXI (2006)
- Bozzo, Rubén. *El capital humano en el proceso de gestión cooperativa*, Rosario: Idelcoop (1984).
- Brauner, Susana. «La FACC y sus prácticas políticas (1950 – 1966)», en OI DLES, Vol. 1, N° 1/2007. www.eumed.net/rev/oidles/01/index.htm
- Gorini, Floreal. *La Banca Cooperativa. Situación y perspectiva*. Rosario: Idelcoop (1986)
- Gleizer, Aron. «La experiencia del movimiento cooperativo de crédito en la República Argentina como instrumento de transformación económica y social», *Revista Idelcoop* en CD, 1981, N° 31.
- Guerchunoff, Pablo y Lucas Llach. *El ciclo de la ilusión y el desencanto.: un siglo de políticas económicas argentinas*. Buenos Aires: Ariel (2003)
- Heller, Carlos y Leonardo Bleger. “Formación de bancos cooperativos a partir de la fusión de cooperativas de ahorro y crédito. El caso de la Argentina”, en *Realidad Económica*, N° 168, 1999.
- IMFC. *El cooperativismo de crédito por la democracia y una economía al servicio del país*. Rosario: IMFC (1982)
- Junio, Juan Carlos. *Nuestra experiencia cooperativa. Banco Credicoop, historia y desafíos del presente*. Buenos Aires: Banco Credicoop (2000).
- Laks, Jacobo. *La banca cooperativa y el mercado financiero argentino*. Rosario: Idelcoop (1979).
- Mizrahi, Mauricio Luis. *Cooperativas de Crédito. Naturaleza, desarrollo, régimen legal, propuesta de cambio*. Buenos Aires: Depalma (1976).
- Muñoz, R y Griselda Verbeke. «El cooperativismo de crédito en Argentina», en *Revista de la Cooperación Internacional*, ACI, 37(1), 59-74., 2004.
- Petriella, Ángel. *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*. Rosario: Idelcoop (1984)
- «Desarrollo organizacional y política de recursos humanos», en *Revista Idelcoop* N° 30/1981.
- «Estrategia socio- organizacional para el desarrollo de la participación», en *Revista Idelcoop* N° 74/1992.
- «Contextos turbulentos -cambios organizacionales –participación», en *Revista Idelcoop* N° 83/1994.
- Plotnisky, Daniel. «"Fue Martínez de Hoz, el ministro de economía de Onganía". Errores y olvidos en la memoria de los dirigentes del movimiento cooperativo de crédito», en *Taller*, Vol. 8/23, Buenos Aires, 2006.
- «La construcción de una identidad en el cooperativismo de crédito argentino: El IMFC», en *Revista Idelcoop* N° 186/2008.
- «Banco Central de la República Argentina y cooperativismo de crédito. Una relación conflictiva (1958 – 1969)», en *XXI Jornadas de Historia Económica*. (2008)b.
- Rapoport, Mario y colaboradores. *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Buenos Aires: Ediciones Macchi (2000).
- Rusconi, Amero. *Sobre la cooperación*. Buenos Aires: IMFC (1980).

Schujman, León. *El Cooperativismo*. Rosario: Idelcoop (1979)
«El cooperativismo de crédito y su aporte al desarrollo», en *Revista Idelcoop* en CD Rom, 1979, N° 21.
Sirlin, Ezequiel. “La última dictadura: genocidio, desindustrialización y el recurso a la guerra”, en *AAV. Historia Argentina contemporánea: Pasados presentes de la política, la economía y el conflicto social*. Buenos Aires: Dialektik (2008).
Spognardi, Andrés. «El crédito cooperativo. Cajas de Crédito en la Argentina», en *Realidad Económica* N° 237, 2008.

Documentos y publicaciones periódicas

Argentina. *Ley de Entidades Financieras*. Boletín Oficial, 14/02/1977
B.C.R.A. Circulares.
Banco Credicoop C. L. *Memorias y balances, Libros de Actas de Asambleas y publicaciones internas* (1979/1982)
Banco Udecoop C.L. *Memorias y balances*. (1979/1982)
Banco Local C.L. *Memorias y balances y publicaciones internas*. (1979/1982)
Federación Argentina de Cooperativas de Crédito. *Memorias y balances*.
IMFC. *Memorias y balances, Libros de Actas de Consejo de Administración y Asambleas*.
Acción. Revista quincenal del IMFC (1976/1980).
Clarín. (1976/1980)
Pulso financiero. CEFIM (1976/1980).

Entrevistas

Entrevistador: Daniel Plotinsky.

Las entrevistas integran el acervo del Archivo Oral del Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito.

Bozzo, Rubén Nestor. Funcionario del IMFC, Banco Local CL. y Banco Credicoop CL. Buenos Aires, 10/03/2008.
Camuratti, Segundo Luis. Dirigente de Caja de Crédito Villa Mugueta CL., Banco Aliancoop CL. e I.M.F.C. Buenos Aires, 27/11/2003 y 16/04/2008.
Gil Navarro, Aldo Rubén. Dirigente de la Caja de Créditos Oberá CL. y Banco de Oberá CL. La Plata (Buenos Aires), 21/10/2008.
Gorini, Floreal. Funcionario y Dirigente del I.M.F.C. Buenos Aires, 26/10/1996, 15/11/1996 y 6/0/2003.
Heller, Carlos. Funcionario y Dirigente del Banco Credicoop CL. Buenos Aires, 18/03/2008.
Peludero, Horacio. Funcionario de Caja de Crédito San Vicente CL. y Banco Udecoop CL. Córdoba, 12/09/2008.
Pilchik, Jaime. Dirigente de Caja de Crédito Bahiense CCL. y Banco Coopesur CL. Bahía Blanca (Buenos Aires), 16/12/2000.
Santos, Carlos, Dirigente de Caja de Crédito Lincoln Centenario CL y Banco Local CL. Lincoln (Buenos Aires), 8/11/2003.
Szir, Rafael. Funcionario de El Libertador SCCL., IMFC, Banco Oceánico CL. y Banco Credicoop CL. Buenos Aires, 23/12/1999.