

El Cooperativismo Transformador y sus memorias del futuro

PABLO IMEN¹

Resumen

Este artículo retoma las reflexiones que se iniciaron en números anteriores en torno al cooperativismo transformador. En las ediciones 245 y 246 de la Revista se pensó en torno a la historia pasada del movimiento, sus tensiones creativas y el lugar de la formación integral en la actualidad. En estas páginas se aborda la pregunta por el futuro y el papel que puede jugar el cooperativismo en la transformación a la que nos empuja la crisis civilizatoria en desarrollo.

¿Qué puede hacer el cooperativismo para acomodarse a las corrientes contradictorias que configuran una transición al porvenir? ¿Cuánto de su historia, de su identidad, de su gimnasia creadora puede adaptarse y contribuir a un futuro humanista y solidario?

Las prácticas y la historia de las entidades solidarias constituyen una caja de herramientas fértil para transitar esta mutación. Las construcciones pasadas tienen vigencia para pensar el futuro siempre que se realice una adecuación a las nuevas condiciones de la coyuntura histórica. En estas líneas se analizan los principios, valores y algunas de las prácticas llevadas a cabo en estas entidades, que pueden servir para pensar una salida solidaria, igualitaria y humanista.

Palabras Clave: Cooperativismo Transformador, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Banco Credicoop, crisis civilizatoria, futuro.

Revista Idelcoop, N° 248,
El cooperativismo transformador y sus memorias del futuro

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 43-65 / Sección: Reflexiones y Debates

¹ Director de Idelcoop. Correo electrónico: pabloadrianimen@gmail.com

Resumo

O Cooperativismo Transformador e suas memórias do futuro

Este artigo retoma as reflexões iniciadas em números anteriores em torno do cooperativismo transformador. Nas edições 245 e 246 da Revista refletiu-se sobre a história passada do movimento, suas tensões criativas e o lugar da formação integral na atualidade. Nestas páginas, aborda-se a questão do futuro e o papel que o cooperativismo transformador pode desempenhar na transformação para a qual nos impele a crise civilizatória em curso.

O que pode fazer o cooperativismo para se ajustar às correntes contraditórias que configuram uma transição para o futuro? Quanto de sua história, de sua identidade, de sua capacidade criadora pode se adaptar e contribuir para um futuro humanista e solidário?

A experiência da corrente que se identifica como cooperativismo transformador tem expressão em suas duas entidades paradigmáticas: o Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) e o Banco Credicoop.

As práticas e a história das entidades solidárias constituem um rico repertório de ferramentas para atravessar essa transformação. As construções passadas permanecem relevantes para pensar o futuro, desde que sejam adequadas às novas condições da conjuntura histórica.

Nestas linhas são analisados os princípios, valores e algumas das práticas desenvolvidas nessas entidades, que podem contribuir para a construção de uma saída solidária, igualitária e humanista.

Palavras-chave: *Cooperativismo Transformador, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Banco Credicoop, crise civilizatória, futuro.*

Abstract

Transformative co-operativism and its memories of the future

This article returns to the reflections initiated in previous issues on transformative co-operativism. Issues 245 and 246 of the Magazine explored the historical trajectory of the movement, its creative tensions, and the role of integral education in the present. These pages address the question of the future and the role that transformative co-operativism may play in the transformation driven by the ongoing civilizational crisis.

What can co-operativism do to engage with the contradictory currents shaping a transition toward the future? How much of its history, identity, and creative praxis can be adapted to contribute to a humanistic and solidarity-based future?

The experience of the current identified as transformative co-operativism is embodied in its two paradigmatic entities: the Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) and Banco Credicoop.

The practices and history of solidarity-based entities constitute a rich repertoire of tools for navigating this transformation. Past constructions remain relevant for thinking about the future, provided they are adapted to the new conditions of the historical context.

These lines analyze the principles, values, and some of the practices developed within these organizations, which may serve to envision a solidarity-based, egalitarian, and humanistic path forward.

Keywords: *Transformative cooperativism, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Banco Credicoop, civilizational crisis, future.*

1. A PROPÓSITO DE LA IDENTIDAD, LA MEMORIA Y EL PROYECTO

Los cambios profundos y acelerados que atraviesan la vida colectiva interpelan a la humanidad. En tal contexto, se despliegan ingentes debates, luchas, creaciones, interrogantes, apuestas y construcciones acerca del sentido de la vida, de la viabilidad de un destino común. A la par, las dinámicas de lo social reclaman ingentes mutaciones para superar los inminentes riesgos que se derivan del desmoronamiento del orden hegemónico, en crisis y transición.

Este escenario complejo y vertiginoso impacta sobre todas las identidades y proyectos, que son sacudidos en sus certezas, fundamentos, justificaciones y perspectivas. Los cimientos identitarios se ven desafiados, pues, frente a los vientos intensos que preanuncian un cambio de época.

La historia, la cultura y las prácticas de las entidades solidarias constituyen una plataforma muy fértil y genuina para transitar esta mutación. El cambio resulta imprescindible para asegurar la vigencia de los proyectos mientras se debe operar una eficaz adecuación a las nuevas condiciones de la coyuntura histórica.

Sabemos que en torno al gran tema de las identidades existen múltiples perspectivas y estudios, pero aquí nos interesa proponer una reflexión desde nuestra propia experiencia, en las intuiciones y saberes que parten de la práctica y vuelven al pensamiento. Esta experiencia se expresa en la corriente que se identifica como cooperativismo transformador (Gorini, 2008; Petriella, 2012 y 2013) y cuyas dos entidades paradigmáticas son el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) y el Banco Credicoop. Además, también son parte de esta construcción política e institucional distintas entidades nucleadas en dicho

Nos interesa proponer una reflexión desde nuestra propia experiencia, en las intuiciones y saberes que parten de la práctica y vuelven al pensamiento. Esta experiencia se expresa en la corriente que se identifica como cooperativismo transformador.

Instituto. A ese conjunto de instituciones lo llamamos: Movimiento Cooperativo de Crédito nucleado en el IMFC.

En el primer artículo de esta serie –“El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas. Resoluciones del pasado, creaciones de hoy, desafíos del porvenir” (Imen, 2025 a)– proponemos un recorrido por la historia de nuestro movimiento desde la fundación de la Primera Caja Mercantil, el 2 de febrero de 1918. Esta descripción posibilita advertir una dinámica compleja de continuidades y rupturas, proceso que nos permite adelantar la idea de una identidad y un proyecto vivos.

En nuestro segundo artículo de esta serie –“La Formación Integral y el Cooperativismo Transformador. Tensiones, construcciones y desafíos actuales” (Imen, 2025 b)– hicimos una descripción del escenario actual y las tendencias contradictorias que, a la vez, amenazan y potencian los fundamentos de nuestro enfoque y proyecto solidario.

La creación y despliegue de las Cajas de Crédito, la fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, la emergencia forzada de los Bancos Cooperativos, la reconfiguración en un único Banco Cooperativo nacional, las respuestas a las crisis de 1989, de 2001 y las actuales medidas para sortear la cuarta versión del neoliberalismo en Argentina constituyeron

Se registra la continuidad del sentido originario y esencial de esta cooperativa con sus tres pilares integrales: la provisión de un servicio eficaz y eficiente; la construcción de una democracia protagónica y participativa en relación al modelo de gobierno y gestión y, finalmente, el compromiso con la construcción de un orden social convergente y armónico con el ideario de solidaridad, justicia y emancipación.

posibilidades y obstáculos que se manifestaron en nuestra propia historia.

Desde cierto punto de vista, la actual configuración organizacional del Banco Credicoop y las instituciones nucleadas en el IMFC vinieron expresando formatos muy diferentes a lo largo de su propia historia. Pero a la vez -muy especialmente en el Banco Credicoop- se han mantenido invariantes una serie de principios y valores, de reglas y criterios, así como de palabras-clave que siempre han conformado, en conjunto, una suerte de "guía para la acción".

En primer lugar, se registra la continuidad del sentido originario y esencial de esta cooperativa con sus tres pilares integrales: la provisión de un servicio eficaz y eficiente; la construcción de una democracia protagónica y participativa en relación al modelo de gobierno y gestión y, finalmente, el compromiso con la construcción de un orden social convergente y armónico con el ideario de solidaridad, justicia y emancipación.

En segundo lugar, de modo coherente, la inspiración para sostener el sentido de nuestro

cooperativismo debe traducirse a un modelo organizativo congruente con nuestras opciones ético-políticas y culturales. En este sentido, nuestras sucesivas mutaciones tuvieron criterios invariantes:

- a. poner en el centro de las ocupaciones las necesidades de las y los asociados/as. Es para ellos/as y por ellos/as que la cooperativa asume su existencia;
- b. las y los asociados/as no sólo constituyen el centro de la ocupación de la cooperativa, sino que son convocados/as a integrarse a diferentes ámbitos de participación en la vida cotidiana de la entidad;
- c. las y los trabajadores y trabajadoras son invitados/as a un modelo organizativo y al despliegue de procesos de trabajo colectivo poniendo en marcha una configuración integral e integrada de los perfiles. La integralidad y la integración suponen un interjuego complejo, vivo y cambiante de los planos comercial, operativo, de gestión y político-institucional;
- d. los cuadros de dirección, tanto en el ámbito de empleados/as y funcionarios/as, así como en el de las y los dirigentes nacen de la base de la organización y a la vez el modelo de trabajo impulsado aspira a formar un tipo de gestión participativo, eficaz y transformador. La organización impulsa una suerte de "trayectoria interna" que combina dos lógicas: los recorridos individuales y el trabajo colectivo. Valen pues tanto los niveles de compromiso, eficiencia, conocimiento y evolución de cada quién como el aporte a una dinámica común;
- e. se integran -complejamente- ámbitos de intervención dirigenal y de las y los trabajadores que se resumen en el concepto de "participación plena y pertinente". Esta idea

se asocia a un modelo de trabajo colectivo con niveles específicos de co-gestión;

- f. se produce una imbricación entre las Filiales del Banco –verdaderas casas cooperativas– y los territorios donde éstas hacen vida. Resulta de fundamental importancia establecer relaciones profundas, genuinas y recíprocas con la población donde está cada Filial, sus entidades, organizaciones y colectivos. También la Casa Central está convocada a desplegar en esta línea –integral e integrada– sus vínculos y procesos de trabajo.

Estos grandes ejes se han mantenido presentes en cada proceso de readecuación organizacional.

Desde luego, tales invariantes no se pueden aplicar ni ocurren de modo homogéneo, universal y simultáneo. Así, pues, estas mutaciones suponen arduos esfuerzos de índole cultural, político, organizativo y pedagógico. Cambian los contextos y se suceden las generaciones: tales dinámicas interpelan y convocan a un esfuerzo creador que permita adecuaciones imprescindibles para superar los obstáculos de cada etapa sin renunciar al sen-

Un primer rasgo de la identidad corresponde a la esfera ético-política: la cooperativa es portadora de un conjunto de principios y valores que operan como una guía para la acción. Hay un esfuerzo para contribuir a la transformación de la sociedad en un sentido amplio.

tido de la cooperativa. En suma, estos elementos de la realidad –los cambios de escenarios, el fluir de las generaciones y la propia evolución de la cooperativa– han sido estímulos constantes para sostener un cooperativismo vivo, invitado a transformarse a sí mismo para contribuir a transformar la sociedad. No es un proceso lineal, esquemático ni previsible: requiere una gran energía y paciencia para reinventarse colectivamente en cada coyuntura particular.

La dimensión histórica aparece como un aspecto que condensa una tradición. Tal tradición configura una identidad que se expresa en las acciones del hoy. A su vez, ese puente entre pasado y presente también se proyecta requiriendo una estrategia de cara al porvenir. Esta perspectiva “jánica”² puede invocarse como “memoria del futuro”.

¿Cómo pensar la “identidad cooperativa” desde esta concepción dinámica y cambiante? ¿Qué elementos permanecen, o deben permanecer, a lo largo del tiempo de modo de tener claridad acerca de quiénes somos, qué somos, a dónde queremos ir, y en el mismo sentido, quiénes y qué no somos y a dónde no queremos ir? ¿Qué elementos, por el contrario, es imprescindible modificar, o abandonar? ¿Cómo se procesa la dinámica de continuidades y rupturas que aseguren la vigencia de la cooperativa? ¿Qué novedades requieren originales creaciones?

Un primer rasgo de la identidad corresponde a la esfera ético-política: la cooperativa es portadora de un conjunto de principios y valores que operan como una guía para la acción. Hay un esfuerzo para contribuir a la transformación

² Jano es una divinidad de la mitología romana, dios de los comienzos y los finales, de las puertas, el tiempo y las transiciones. Se le representa con dos caras, una que mira al pasado y otra al futuro

Otro rasgo sustantivo de nuestro cooperativismo transformador establece que el abordaje y tratamiento de la necesidad que la entidad se propone satisfacer se plasman a través de una democracia protagónica y participativa. El modelo a impulsar debe interpelar a toda la comunidad solidaria: empleados/as, funcionarios/as, dirigentes/as, asociados/as y personas, instituciones y colectivos vinculados a la vida organizacional. De este modo, los procesos y resultados se despliegan con el mayor nivel de involucramiento, eficacia, eficiencia y legitimidad.

de la sociedad en un sentido amplio. La cooperativa (en este caso, crediticia) es un proyecto económico que rebasa largamente su función financiera: el sentido que se le da a la entidad solidaria va más allá de prestar un servicio. Al mismo tiempo, cabe señalar que el objetivo de proveer tal servicio tiene como fin satisfacer una necesidad y no buscar el lucro.

Otro rasgo sustantivo de nuestro cooperativismo transformador establece que el abordaje y tratamiento de la necesidad que la entidad se propone satisfacer se plasman a través de una democracia protagónica y participativa. El modelo a impulsar debe interpelar a toda la comunidad solidaria: empleados/as, funcionarios/as, dirigentes/as, asociados/as y personas, instituciones y colectivos vinculados a la vida organizacional. De este modo, los procesos y resultados se despliegan con el mayor nivel de involucramiento, eficacia, eficiencia y legiti-

midad. Este atributo expresa una complejidad entre la lógica del movimiento social y la empresa económica y, al mismo tiempo, es una marca distintiva y radicalmente diferente a la lógica jerárquica y autoritaria que caracteriza a una empresa capitalista.

El tercer atributo del enfoque transformador es su traducción organizativa, con todas sus implicancias y en sus diversas dimensiones, a propósito de las cuales nos introducimos más arriba y retomaremos luego.

Estos atributos que se han sostenido a lo largo de las sucesivas mutaciones históricas de nuestras entidades cooperativas son, desde luego, un modo de organizar la empresa económica, pero, a su vez, contienen en su espíritu un verdadero aporte civilizatorio. Estas ideas que enunciarnos sumariamente tienen un profundo anclaje cultural, histórico, político, económico, organizativo y pedagógico.

A la vez, y afortunadamente, existen múltiples tradiciones de inspiración humanista que conviven y confluyen con el legado cooperativista.

En tal sentido, asumimos los posibles aportes del cooperativismo a un humanismo actualizado. También damos cuenta de los propios límites de nuestro proyecto solidario. Por un lado, porque dentro del cooperativismo no todas las creaciones tienen una misma aspiración transformadora. Por otro, porque el cooperativismo es una de las múltiples expresiones sociales de formas solidarias de organización colectiva.

Hay un cuarto rasgo que es muy desafiante. Se trata de la capacidad de construir respuestas coherentes (con la perspectiva ético-política) y eficaces (frente las coyunturas cambiantes) alcanzando reinversiones pragmáticas a la vez que principistas que hagan viable la continuidad de la cooperativa.

Esto supone al menos dos cosas. En primer lugar, hay claroscuros que conviven en cada contexto y que es preciso captar, analizar e interpretar para construir respuestas adecuadas. Nunca los procesos son enteramente favorables o contrarios a la concepción del cooperativismo transformador, y es preciso vislumbrar –incluso en las coyunturas más hostiles– las posibilidades y oportunidades de la acción cooperativa transformadora. Es así que, variando según cada circunstancia, hay tanto condiciones que limitan y que habilitan, que restringen y que posibilitan, que son hostiles y que son favorables al proyecto solidaria.

En segundo lugar, las respuestas deben ser eficaces para asegurar una adecuación a los límites que nos pone el contexto sosteniendo todo lo que sea posible el bagaje ético-político y organizativo de la cooperativa. Pero la eficacia, aquí también, se enhebra y despliega con la democracia y la claridad sobre el sentido de la entidad solidaria. Si analizamos los sucesivos momentos críticos de nuestro movimiento hemos podido observar estos atributos: una claridad estratégica de la dirección, una construcción colectiva de la respuesta, la adecuación organizativa bien diferenciada del resto del sistema (financiero, en este caso) que ha permitido en las diferentes circunstancias salir airosos, creciendo en los últimos casos, respecto al período previo a cada uno de esos momentos críticos.³

La identidad, así, constituye un proceso que presenta componentes esenciales e irrenunciables, a la vez que condicionamientos variables de sucesivos contextos históricos y, tam-

bién, la propia evolución de la organización. En esos procesos se van transitando experiencias y se suceden generaciones que enriquecen la historia de la entidad cooperativa. Ese caminar es una fuente de evolución del proyecto y de la identidad.

Pero, así como hay posibilidades de que “los vientos de la historia” constituyan un acicate para crecer y reinventarse, también existe el riesgo de que el proyecto de la cooperativa sea abandonado. No está asegurado de antemano el éxito en cada nueva etapa de la evolución de la cooperativa. Y ese es el gran desafío del período que vivimos mientras este texto es escrito.

En definitiva, la vitalidad de la identidad y la vigencia del proyecto son un desafío permanente, abriéndose a través de caminos que permitan el enriquecimiento del acervo ya más que centenario de nuestra experiencia cooperativista. Y también nos interpela a crear en cada momento, adecuándonos coherentemente a circunstancias que nos trascienden, nos atraviesan y nos desafían.

2.1. LA PERSPECTIVA TEMPORAL

El eje temporal que une memoria y futuro es un andarivel por el que transita la evolución de nuestro cooperativismo. Tal idea temporal tiende un puente entre pasado y futuro, dando curso a un vaivén que tensiona, interpela, convoca: supone ingentes esfuerzos de creación y disciplina consciente de cada integrante de la cooperativa y, sobre todo, colectiva. La tarea a emprender es de todos y todas. Pensar en clave de identidad y proyecto vivos, mirando al pasado para reconocernos en luchas y construcciones pretéritas, pero con la vista puesta en el porvenir nos plantea un gran desafío en clave de “sujetos colectivos” convocados a sostener el proyecto del cooperativismo transformador. Es necesario ase-

³ En la larga historia de las crisis nacionales que afectaron al movimiento cooperativo, se registraron situaciones diferentes. En los golpes de 1966 y 1976 logramos sobrevivir asumiendo diferentes costos en cada caso. Pero en las crisis de los noventa –que culminó en 2001– así como tras las políticas regresivas del gobierno de Mauricio Macri nuestra cooperativa salió fortalecida.

gurar la convergencia, el procesamiento y la síntesis de las miradas entre generaciones. En efecto, es imperioso poner en diálogo las diferentes perspectivas generacionales para sintetizar, imbricar y enriquecer el impulso vital de la cooperativa.

Los cambios epocales que estamos transitando y su acelerado despliegue obligan a redoblar los esfuerzos creadores.

Las mutaciones que ya están ocurriendo se pueden abordar por un lado analizando qué cosas de la historia y el presente del cooperativismo constituyen acervos que, de algún modo, pueden contribuir a la creación de una sociedad más justa, libre, diversa, participativa. Dicho de otro modo, queremos pensar (y sostener) puentes entre este acumulado histórico solidario y aquél futuro –incierto, imprevisible, pero a la vez producto de la acción humana– siempre en desarrollo. Se trata de aportar construcciones que inspiren una nueva hegemonía. Un proyecto de mundo que se diferencia de modo sustancial de las culturas y modos organizacionales predominantes hasta este presente.

Esta dirección es desde hoy hacia el pasado y hacia el porvenir a la vez. Y no podría ser de otro modo, pues la posibilidad de incidir en la creación de otro futuro se apalanca –y sólo puede apalancarse– en lo que ahora mismo estamos sintiendo, diciendo, haciendo, siendo, construyendo, luchando, creando.

Por otro lado, se trata de avizorar –en medio de las brumosas transiciones del presente– los elementos que se presentan como novedades con sus desafíos a cuestas: la expansión de la inteligencia artificial, la crisis de la democracia, el cuestionamiento del saber académico, los cambios radicales en los

Es necesario asegurar la convergencia, el procesamiento y la síntesis de las miradas entre generaciones. En efecto, es imperioso poner en diálogo las diferentes perspectivas generacionales para sintetizar, imbricar y enriquecer el impulso vital de la cooperativa.

equilibrios de poder y los mapas inéditos de la geopolítica, los cambios en los procesos productivos y tecnológicos, las configuraciones simbólicas y culturales, la emergencia de nuevos sujetos o la reconfiguración de los viejos son algunos de ellos. La dirección que proponemos avizorar, en cierto sentido opuesta a la anterior, lanza una mirada al futuro que va asomándose entre los pliegos del presente.

Vivimos así novedades que, destacamos especialmente, desafían todos los planos de la vida social. Por cierto: no se trata de una novedad. La historia humana ha demostrado con creces que ningún sistema social es permanente y que las dinámicas colectivas ponen en marcha procesos que generan transiciones históricas. Y así las realidades mutan sin cesar, y tal devenir interpela a todas las identidades, a todos los proyectos, a todos los sujetos.

El ejercicio, pues, que nos proponemos tiene mucho de apuesta, bastante de hipótesis, y cierta dosis de audaces invenciones que se asientan, en parte, en un acumulado histórico y, en parte, en una lectura aguda del presente y sus tendencias hacia el futuro. Ni mera adaptación a las herencias del pasado ni pura invención: una compleja mixtura tensiona y desafía al proyecto cooperativista transformador.

2.2. EL COOPERATIVISMO, EL TIEMPO Y LAS MUTACIONES IDENTITARIAS

La historia humana se despliega a través de procesos de continuidad y ruptura complejos. Hay un acumulado de adquisiciones, construcciones y aprendizajes que pueden tanto prolongarse en el tiempo –si mantienen su vigencia– como ser reformulados o, lisa y llanamente, desechados por haber sido superados a partir de su propia evolución.

El debate acerca de qué cosas son esenciales del ser humano y cuáles son atributos históricos –y por tanto transitorios– constituye hoy un punto fundamental de la batalla de ideas.

Desde nuestra perspectiva, un rasgo esencial del ser humano es su naturaleza eminentemente social: la especie sólo pudo constituirse a lo largo de su evolución a partir de configuraciones colectivas capaces de superar los peligros naturales y, a la vez, dar respuesta a las formas que asumen relaciones violentas entre pueblos y territorios. Hay, contradictoriamente, tendencias a la convivencia plural y fértil como contra-tendencias de violencia e injusticia.

Aceptado este gran dilema civilizatorio, podemos esbozar una diferencia sustancial entre ambas formas de convivencia. Sostenemos que mientras la naturaleza social del ser humano no puede disolverse, la noción de competencia agónica no está inscrita en un “ADN colectivo” aunque se reitere hasta hoy a lo largo de la historia humana. La humanidad puede evolucionar hacia formas solidarias de convivencia. Ningún “fin de la historia” está escrito ni es posible preanunciar la victoria de estas tendencias contradictorias. El cooperativismo apuesta a la instalación de un orden fraternal que sí pueda superar la violencia como vía para imponer puntos de vista y ejercicios de poder de dominación.

Esta hipótesis evolutiva que sostenemos desde nuestra mirada del cooperativismo no constituye una verdad axiomática, sino una apuesta frente a otras perspectivas antagónicas que se fundan en un posicionamiento ético-político que reivindica el individualismo, la competencia y la violencia como atributos para una sociedad ideal en sus términos.

Las ideas y valores antagónicos que estamos advirtiendo son la expresión simbólica de una pugna integral y ambas dimensiones –la material y la simbólica– se han expresado históricamente en las disputas en torno a los modos en que se organizan las sociedades: cómo se produce, se distribuye y se apropia la riqueza material colectivamente producida; cómo se estructura el poder; y cómo se construye(n) un(os) sentido(s) común(es) y una(s) cultura(s). Más precisamente, las grandes esferas de la economía, la política y la cultura han sido campos interrelacionados donde conviven, convergen y disputan proyectos y sujetos que piensan, sienten, dicen y hacen según sus respectivas perspectivas. Por caso, mientras para un punto de vista los valores legítimos que organizan a la sociedad son el individualismo y la competencia, para otra mirada antagónica son la solidaridad y la colectividad los pilares de la vida común. Y entre estos polos valorativos antagónicos, se desenvuelven perspectivas anfibia –por así decir– que mixturán ambos polos dando lugar a múltiples puntos de vista, proyectos y sujetos.

El cooperativismo no es una tradición homogénea ya que conviven en su seno experiencias con matices significativos. A su vez, el cooperativismo debe coexistir con otros modos empresariales fundados en la lógica del lucro. Esta heterogeneidad de las propuestas cooperativas y su antagonismo con la lógica de la ganancia le plantea al cooperativismo transformador un conjunto de desafíos.

El cooperativismo debe coexistir con otros modos empresariales fundados en la lógica del lucro. Esta heterogeneidad de las propuestas cooperativas y su antagonismo con la lógica de la ganancia le plantea al cooperativismo transformador un conjunto de desafíos.

Más allá de los elevados fines humanistas que encarna el cooperativismo –y de modo enfático el cooperativismo transformador– su despliegue ocurre en disputa, convivencia y convergencia con proyectos diferentes y aún antagonicos de la civilización fundada en y organizada para la ganancia.

En esa confrontación compleja, el cooperativismo va desplegando su propia identidad, y haciéndola evolucionar junto a sus proyectos creando, construyendo, y luchando. La disputa y los contextos, no sólo marcan las posibilidades de expansión y evolución del cooperativismo transformador, sino que establecen límites, tensiones y contradicciones que atraviesan la vida de la cooperativa.

Ahora que vislumbramos el campo dinámico y complejo que condiciona y desafía al cooperativismo podemos identificar qué aportes le hace este movimiento a la sociedad del futuro si, como soñamos, se logra ir instalando las ideas de fraternidad, justicia, participación y diversidad que nos identifican como proyecto y como práctica.

3.1 ¿EL COOPERATIVISMO ES O ESTÁ SIENDO? REFLEXIONES SOBRE EL TIEMPO Y LA IDENTIDAD

Proponemos reconocer algunos atributos del cooperativismo construidos a lo largo de

su historia que nacieron con la aspiración de aportar a la creación de un mundo más justo, solidario y democrático.

A su vez, las experiencias que cimentaron el rico camino del cooperativismo transformador fueron configurando una identidad viva, con valores y principios irrenunciables, pero con la flexibilidad que requiere adecuarse a contextos que rebasan las posibilidades del movimiento solidario.

Dicho esto, cabe preguntarse: ¿hasta qué punto es posible incidir en la configuración del futuro? ¿y hasta qué punto el pasado determina o condiciona las posibilidades del presente? ¿Hay puentes entre el futuro y el porvenir?

La dimensión temporal y su incidencia en el transcurso de los hechos, en la dirección y los fundamentos de las acciones, en la influencia sobre identidades y subjetividades han sido y son materia de debate y de combate.

Así, hay quien afirma que todo “pasado” es “pisado”. Pero otras perspectivas señalan que el pasado deja huellas, es constitutivo de identidades que se despliegan históricamente, que es imposible comprender qué o quién es alguien (sea quien sea ese alguien) prescindiendo de su propia experiencia, y que tal experiencia condiciona, genera identificaciones, da una base de certidumbre sobre una configuración propia.

Dicho de otro modo, cada quien sería, en parte, el producto de las creaciones y luchas históricas vividas. Y sería, por tanto, una expresión actual fundada en las victorias y derrotas previas, en los sucesivos recorridos con sus aciertos y sus desaciertos. Así, si bien es cierto que al pasado no puede retornarse, tal pasado sigue vivo en las rememoraciones, identificaciones, oposiciones, antagonismos en que una persona o una organización se reconoce. También, frente a cada desafío del presente,

se rebusca en el pasado: luchas, creaciones, herramientas que constituye(ro)n una referencia necesaria (pero nunca suficiente).

Por su parte el futuro “no llegó”, y toda pretensión de garantizar procesos y resultados próximos ha sido una empresa inviable.

Hay registro de esfuerzos que condujeron a estrepitosos fracasos, así como hubo movimientos que permitieron avances hacia un mundo más justo, libre y democrático.

Esta imposibilidad de asegurar el futuro no impide que ese tiempo por venir sea una inspiración para soñar y para actuar. Eduardo Galeano, nos propone una metáfora muy luminosa a propósito de la utopía con una idea movilizadora de futuro: “La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.” Pero ese camino no se hace ni desde un vacío histórico ni desde la neutralidad ética: el camino se recorre entre obstáculos y desafíos, y también entre sueños y proyectos.

El cooperativismo es una expresión de la sociabilidad del ser humano: nace de la natural predisposición de convivir para afrontar los peligros y construir lo común. ¿Qué es lo específico del cooperativismo que nace de su historia, se practica en el presente y puede proyectarse a un futuro mucho más democrático, justo y solidario?

El presente –que es lo que efectivamente ocurre– está, de algún modo, atravesado por las herencias del pasado y las apuestas al porvenir.

El cooperativismo es una expresión de la sociabilidad del ser humano: nace de la natural predisposición de convivir para afrontar los peligros y construir lo común. ¿Qué es lo específico del cooperativismo que nace de su historia, se practica en el presente y puede proyectarse a un futuro mucho más democrático, justo y solidario? Veamos algunas notas de lo que podemos definir como “memoria del futuro”. O cómo –en esa primera dirección que señalábamos arriba– el cooperativismo puede aportar al futuro.

En tiempos brumosos y críticos las transiciones expresan tendencias de crisis de lo existente y la emergencia de novedades que pueden desenvolverse como profundos cambios en perspectiva. En efecto, la aparición de síntomas de descomposición social, la profundización del ejercicio de la violencia, la opresión y la estigmatización conviven con luces de otra vida posible, justa y digna. Esto ocurre en muy diversos espacios de la vida colectiva. Los claroscuros parecen mostrar el fin de una época signando el contraste entre lo que muere y lo que nace.

Esas luces que revelan la superación de viejos modos de organización social se asientan en la esencia social y solidaria de la especie, y recuperan de modo contextualizado un cúmulo de tradiciones, experiencias, herramientas y métodos de tiempos pretéritos, renovados y adecuados a las características de la etapa actual. Por otra parte, surgen invenciones – como tales inéditas– que se proponen contribuir con respuestas nuevas y eficaces a los problemas de la coyuntura histórica.

EL COOPERATIVISMO COMO RESPUESTA AL CAPITALISMO ACTUAL

El cooperativismo –y particularmente su tradición transformadora– nace y se desarrolla como respuesta a la lógica, la implantación y las consecuencias del capitalismo como orden centrado en la maximización del lucro. Este sentido atraviesa y condiciona la vida común, los modos de organizar la sociedad y los valores dominantes.

El desarrollo de democracias protagónicas y participativas, la centralidad del ser humano como objeto de la organización y la economía de las cooperativas constituyen respuestas tangibles frente a la lógica del capital en todos los planos: desde el filosófico al organizativo.

Vemos con preocupación que las promesas fundacionales de la democracia han sido abandonadas en el altar de la ganancia, que las políticas y las instituciones son traccionadas para favorecer a los sectores más concentrados de la economía, que asistimos a un peligroso “gobierno de los ricos” a nivel mundial, las viejas promesas de derechos y garantías son abandonadas de modo creciente por buena parte de Estados y gobiernos especialmente en el denominado Occidente.

El cooperativismo –y particularmente su tradición transformadora– nace y se desarrolla como respuesta a la lógica, la implantación y las consecuencias del capitalismo como orden centrado en la maximización del lucro.

De esta suerte y frente a este escenario, el cooperativismo transformador promueve una democracia participativa, lo que se expresa en la democratización efectiva de los modos de gobierno y en los modos para la toma de decisiones, generándose ámbitos de intervención de los distintos actores de la cooperativa.

Poner en el centro al ser humano, en términos ético-políticos, es una doble contestación a los aspectos sustanciales del orden social aún hegemónico: es una alternativa a la economía del lucro y también una respuesta superadora frente a los límites cada vez más cuestionados que se manifiestan en las democracias formales.

Tal concepción radicalmente democratizadora –como veremos luego– debe tener traducciones concretas: las formas organizativas, los vínculos con los territorios, las políticas, la cultura y las subjetividades deben alimentar esta apuesta a contracorriente. No son los últimos ni los únicos desafíos de hoy y de mañana para el cooperativismo transformador.

Situados temporalmente en 2025 –en los últimos meses del proclamado Año Internacional de las Cooperativas– consignamos que nos desplegamos en el marco de una formación económico-social que en la etapa actual denominamos neoliberalismo. Este modelo se funda en un régimen de acumulación histórico-concreto, que reconoce sus orígenes teóricos a partir de los años 30 del siglo XX, y que desde los años setenta se constituyó como paradigma de las políticas públicas. Ciertamente, tal orden hoy atraviesa un estado de crisis orgánica frente al cual van emergiendo cuestionamientos y, de manera más lenta, alternativas.

Otro elemento adicional de peso creciente, que se aceleró con el nuevo milenio fue la IV Revolución Industrial. La aparición y despliegue de las plataformas y gigantes tecnológicos

Este orden social está fundado, en esta etapa histórica, en la lógica financiarizada de la economía: desde los años setenta el capital se convirtió en un bastión de la reconfiguración generando una transición de un capitalismo productivo a uno especulativo. Tal esquema tiene como bastión organizativo a los sistemas financieros. Y los bancos, por su parte, se reconfiguran en el contexto de la IV Revolución Industrial promoviendo el cierre de sus filiales, el despido de personal, la inducción del uso creciente de la tecnología (en lugar de las relaciones cara a cara), o la instalación de sucursales atendidas sólo por máquinas.

van extendiendo una creciente influencia en la vida cotidiana de las personas, en las subjetividades, en el funcionamiento de la economía, en la vida de las instituciones. Los retos aquí son igualmente significativos: cómo poner la tecnología al servicio de la realización del ser humano y resistir a los intentos de enajenación y mercantilización a través de plataformas y dispositivos.

Estos elementos enunciados dan cuenta de la dimensión del desafío civilizatorio para la humanidad toda. Este orden social está fundado, en esta etapa histórica, en la lógica financiarizada de la economía: desde los años setenta el capital se convirtió en un bastión de la

reconfiguración generando una transición de un capitalismo productivo a uno especulativo. Tal esquema tiene como bastión organizativo a los sistemas financieros. Y los bancos, por su parte, se reconfiguran en el contexto de la IV Revolución Industrial promoviendo el cierre de sus filiales, el despido de personal, la inducción del uso creciente de la tecnología (en lugar de las relaciones cara a cara), o la instalación de sucursales atendidas sólo por máquinas. Esto es así pues la actividad especulativa o los grandes negocios constituyen el sentido y los objetivos de la banca comercial. Este sentido y estos objetivos orientan el accionar de tales organizaciones y se expresan en sus modelos organizativos, sus posicionamientos políticos, sus políticas institucionales y sus relaciones laborales, entre otras cosas.

Los fines últimos son, así, el marco y motor de la vida de las entidades financieras funcionales al sistema social hoy.

Ahora estamos en condiciones de justipreciar cómo el cooperativismo transformador asume su propio proyecto que se funda en una identidad, una memoria, una historia y también en su voluntad de configurar otro futuro. Así, el pasado leído desde el presente cimenta al menos en parte el camino hacia el porvenir. Y es sobre esta idea que queremos reflexionar partiendo de la siguiente pregunta: ¿qué le aportan el pasado y el presente del cooperativismo transformador a un futuro más humanista, más solidario, más justo, más democrático, más diverso y liberador? Sobre esto queremos explayarnos en la siguiente sección.

3.2. MEMORIAS DEL FUTURO (Y CÓMO SE PROYECTAN LO CONSTRUIDO Y EL PRESENTE MIRANDO AL PORVENIR)

En este apartado nos importa recorrer algunos atributos del cooperativismo transformador que expresan contrastes significativos res-

pecto de la reproducción del (des)orden social aún vigente.

Tal vez este sea el mayor aporte de esta corriente en clave de “performar” el futuro: mantener el sentido, los fines, la organización, las prácticas e identidades en clave del cooperativismo transformador a pesar de los vaivenes de las coyunturas. Si bien existen límites objetivos, históricos y concretos que emergen de la vida colectiva, a la par se configura una realidad contrastante con las tendencias hegemónicas.

Hay expresiones que condensan fundamentos, orientaciones y herramientas de un proyecto. Tomamos tres conceptos-clave que dan cuenta de plataformas fundamentales de la experiencia del cooperativismo transformador.

Se trata de la “rentabilidad mínima necesaria”, de la “integralidad” y de la “participación plena y pertinente” como una densa y entramada red de sentidos, direcciones y conceptos que orientan o deben orientar la práctica. Veamos tales propuestas.

3.2.1. RENTABILIDAD MÍNIMA NECESARIA

Este concepto expresa al menos dos aspectos complementarios que, a su vez, suponen una tensión a resolver. El primero es que la actividad económica de la cooperativa no busca el máximo lucro posible que, a su vez, constituye el principio organizador del sistema capitalista. El segundo es que –asumidas unas reglas de funcionamiento que continúan vigentes– es imperioso asegurar la base material de la cooperativa.

Este equilibrio tiene derivas en la política institucional, en la política comercial, en la política de recursos humanos y en el modelo de gobierno y gestión. Una de las consecuencias del concepto de rentabilidad mínima necesaria es que el costo de los servicios y productos del

El concepto de rentabilidad mínima necesaria expresa al menos dos aspectos complementarios que, a su vez, suponen una tensión a resolver. El primero es que la actividad económica de la cooperativa no busca el máximo lucro posible que, a su vez, constituye el principio organizador del sistema capitalista. El segundo es que –asumidas unas reglas de funcionamiento que continúan vigentes– es imperioso asegurar la base material de la cooperativa.

Banco suele ser de los más bajos del mercado financiero.

La vida organizativa, económica e institucional del Banco Credicoop se organiza en torno al Plan Integral de Gestión, que es un momento del proceso de planificación colectiva y que contiene objetivos comerciales e institucionales que están imbricados.

Es preciso enumerar ahora un conjunto de elementos que dan cuenta de la novedad y la complejidad que abre la traducción de los valores y principios a la práctica concreta.

En primer término, se espera que los objetivos comerciales permitan asegurar la base material de la cooperativa a partir de una planificación de ventas de productos y servicios. Esas proyecciones aspiran a solventar los gastos de funcionamiento de la cooperativa y a asegurar un crecimiento adicional que motorice el desarrollo sostenido de la entidad. Tal planificación, por un lado, debe convenirse con todas

las dependencias afectadas –en lo fundamental las Filiales– que intervienen en diferentes etapas del proceso.

Y aquí se plantean de modo natural perspectivas diferentes a compatibilizar o, más precisamente, a armonizar.

En primer lugar, las Gerencias Departamentales de la Casa Central analizan y hacen un esbozo inicial de los objetivos cuyo cumplimiento asegurará la base material de la cooperativa.

En segundo lugar –y complementariamente–, se espera que el cumplimiento del Plan de Gestión se resuelva a partir de este criterio: que la venta de servicios y productos se propongan en función de las necesidades reales de las y los asociados. De este modo, se pone en el centro el principio enunciado de que una prioridad fundamental de la cooperativa son las y los asociados/as y sus necesidades. Aquí hay desafío: armonizar los objetivos comerciales en sí con dicho principio fundamental.

Un tercer aspecto complejo pasa por la articulación entre el trabajo comercial y el trabajo institucional. Se presupone que cuando un/a asociado/a está consustanciado/a con el proyecto cooperativista, será usuario/a activo/a de las herramientas que el Banco Cooperativo pone a disposición para el desarrollo de los múltiples proyectos. Y cuando hablamos de herramientas podemos referirnos, desde luego, al crédito, o a las tarjetas, o a inversiones, pero también a información sensible como los informes de coyuntura, las charlas institucionales u otros dispositivos que están a mano. Por otra parte, ocurre que el extenso universo de asociados/as y usuarios/as del Banco no necesariamente comparte la perspectiva ético-política y filosófica de nuestro modelo cooperativista, si bien ese dato no es obstáculo para contar con un servicio eficiente y confiable que defiende los intereses de cada in-

tegrante de la cooperativa. Aquí puede haber una tensión entre el posicionamiento cultural e ideológico que nos identifica como cooperativa y las diferencias o matices con algunos/as de sus integrantes. Sin embargo, desde cierto punto de vista lo que puede percibirse como una tensión es a la vez una oportunidad. Visto en perspectiva, hay un elemento cultural valioso y es que las diferencias y matices no son obstáculo para trabajar juntos/as sino que enriquecen el diálogo y logran mayores sintonías entre los distintos posicionamientos. Pues de lo que se trata es en dar un servicio valioso, promover ámbitos de participación genuinos, unir lo diverso para un proyecto común celebrando las diferencias.

Si bien con el actual gobierno los bancos han tenido una complicada situación económico-financiera –y este dato constituye una alerta que interpela hoy mismo al Banco Cooperativo– desde la creación de los Planes Integrales de Gestión hubo un criterio que expresa otro desafío complejo.

Hay un puente entre la “rentabilidad mínima necesaria”, el cumplimiento del Plan de Gestión y los modos de disponer de los recursos a partir del cumplimiento de los objetivos. Este tópico se expresa en diferentes líneas complementarias. En primer lugar, se da prioridad a las y los asociados abaratando el costo del servicio y los productos. En ese mismo marco se establecen líneas particularmente favorables a segmentos de la pequeña y mediana empresa o la economía social. En segundo lugar, se asigna parte del excedente a las y los trabajadores de la cooperativa. Veremos en particular el gran desafío que esto supone en términos de promoción del trabajo colectivo articulado con el esfuerzo de cada integrante. Tercero, se sostiene el aporte a entidades nucleadas en el IMFC y, especialmente, al Centro Cultural de la Cooperación de Floreal Gorini. Finalmente, se asignan recursos para iniciativas de proyec-

ción social. El desafío es fortalecer el patrimonio y distribuir el excedente entre múltiples actores, internos y externos de la cooperativa.

Un capítulo relativo a la disposición de recursos a partir del cumplimiento de los Planes Integrales de Gestión tiene que ver con el universo de trabajadoras y trabajadores del Banco Cooperativo. Las condiciones de trabajo están reguladas por la legislación vigente, dentro de la cual el "estatuto del empleado bancario" es de la mayor relevancia. En este marco hay una estructura de roles y funciones que se asientan en las categorías salariales del estatuto. Asumido el escalafón, cada banco organiza sus procesos de trabajo y los puestos a partir de grandes definiciones político-institucionales. En el Banco Credicoop se alienta un vínculo laboral a lo largo de toda la vida, y los cuadros de todos los niveles de dirección se nutren de la base de empleados/as. Se van generando trayectorias pues el tipo de entidad que propicia la cooperativa requiere un saber, un modo de actuación, un tipo de relaciones diferente que lleva mucho tiempo de formación. En el marco del Plan de Gestión, una parte de los recursos de la cooperativa se distribuyen entre las y los empleados, con criterios diferenciados entre la Red de Filiales y las Gerencias Departamentales de la Casa Central: en las Filiales se asigna según el grado de cumplimiento del Plan Integral de Gestión (es decir, el logro de sus objetivos comerciales e institucionales) y en la Casa Central se hace un cálculo general a partir del aporte que el conjunto de las Gerencias Departamentales hacen a las Filiales como soporte y proveedores para el trabajo cotidiano de las primeras.

En simultáneo, algunos puestos más orientados al trabajo comercial tenían un plan individual cuyo cumplimiento se reconocía de manera adicional al rendimiento de la filial en colectivo. Sin embargo, se resolvió que la recompensa monetaria para ese puesto en

particular se efectivizaría sí y sólo sí la Filial cumplía sus objetivos comerciales e institucionales de su respectivo Plan Integral de Gestión. Compartimos este ejemplo para dar cuenta del modo de resolver la tensión entre lo individual y lo colectivo, un tópico de gran complejidad teórica y práctica.

Decimos así que la categoría "rentabilidad mínima necesaria" tiene diferentes aristas: una muy importante dirigida al aseguramiento de los recursos necesarios para el desarrollo de la cooperativa. La eficacia del modelo requiere también de un ejercicio comparativo con el conjunto del sistema financiero, asumiendo nuestra especificidad respecto a los otros bancos, tanto públicos como privados.

La suerte del sistema financiero, a su vez, está atada a las políticas públicas, al contexto económico-social del país y a los profundos cambios tecnológicos con enorme influencia en la reconfiguración del mundo del trabajo.

Resulta de fundamental importancia resaltar el hecho de que la noción de servicio reemplazando la concepción de lucro es una opción consistente con los valores y principios y que, entre otras consecuencias, supone la decisión de no contar con ingresos factibles con un criterio centrado en la ganancia.

Por otro lado, hay decisiones ligadas al modo en que se utilizan los excedentes: el fortalecimiento del patrimonio propio, el abaratamiento de los servicios y productos para el universo de asociados/as, el mejoramiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores. El concepto de "valor agregado cooperativo" da cuenta de las herramientas con las que cuenta la cooperativa para profundizar la congruencia de sus acciones.

Señalados todos estos aspectos y sus complejidades resulta fundamental concluir que la idea

Hay decisiones ligadas al modo en que se utilizan los excedentes: el fortalecimiento del patrimonio propio, el abaratamiento de los servicios y productos para el universo de asociados/as, el mejoramiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores. El concepto de “valor agregado cooperativo” da cuenta de las herramientas con las que cuenta la cooperativa para profundizar la congruencia de sus acciones.

de una empresa que sostiene su viabilidad económica a partir del concepto de “servicio” en lugar de privilegiar el lucro constituye un aporte invaluable a la hora de pensar una economía que ponga en el centro al ser humano.

3.2.2. INTEGRALIDAD

Si la noción de servicio resulta radicalmente diferente a la lógica de la ganancia, otro gran eje diferenciador respecto de la empresa lucrativa es la noción de integralidad. En general, la lógica empresarial defiende enfoques compartimentados o unilaterales. En efecto, una empresa productora de bienes o proveedora de servicios cuyo objetivo es la ganancia propicia un enfoque centrado en los resultados y, más concretamente, en los resultados económicos. Hay una prioridad unilateral que ordena el proceso productivo, los vínculos humanos, la organización del trabajo, sus regulaciones.

La búsqueda de la ganancia, a su vez, está sostenida en una perspectiva ético-política: la

idea de que todo debe organizarse en función de la ganancia se sostiene en los valores que resaltan el egoísmo, la competencia mercantil, la justificación de la desigualdad, la ambición material, la lógica de una organización vertical en la distribución del poder, etc. Y este sentido lucrativo incide en las variables organizacionales: se plasma una lógica compartimentada, jerárquica, orientada a resultados, competitiva y excluyente.

Las cooperativas se plantean unos sentidos muy diferentes a los impulsados por la búsqueda incesante de la ganancia. Y estos sentidos operan como marcos y guías para la acción. El cooperativismo es una apuesta a la resolución de un problema común de modo colectivo a través de un modelo de gobierno y gestión democráticos. El cooperativismo transformador, además, se compromete con la transformación de la sociedad.

Estos sentidos, fines, objetivos deben traducirse en formas consistentes, coherentes y consecuentes de organizar el trabajo, la regulación de procesos y estructuras, la configuración de una cultura compartida. Y, a su vez, todo ello debe ser flexible y cambiante en línea con las transformaciones del contexto y la evolución del propio proyecto colectivo.

Dicho todo esto, un primer nivel de integralidad tiene que ver con los ámbitos de funcionamiento de la cooperativa en los que se espera que se armonicen los diferentes planos: operativo, de gestión, político-institucional y comercial. En términos históricos, la propia conformación de las Cajas de Crédito expresaba una suerte de “integralidad originaria” en la cual las dimensiones comercial, administrativa, de gobierno, de gestión, político-institucional, cultural, social y política estaban presentes en la vida cotidiana de las cooperativas. Su evolución tuvo vaivenes y transformaciones que combinaron de distinta manera

La idea de enfoque remite a una estructuración que no pierda de vista la totalidad: todos los puestos y procesos de trabajo deben tener en cuenta el sentido y las dimensiones de aquello que la cooperativa cotidianamente construye.

cada dimensión, con coyunturas más orientadas a la gestión, otras a lo comercial, otras a lo institucional pero todas ellas siempre estuvieran presentes.

La integralidad debe configurarse en primer término como un enfoque que orienta los procesos, las acciones y las propuestas; se trata de asumir el proyecto cooperativo cómo totalidad, cómo cultura, cómo práctica, cómo subjetividad. La idea de enfoque remite a una estructuración que no pierda de vista la totalidad: todos los puestos y procesos de trabajo deben tener en cuenta el sentido y las dimensiones de aquello que la cooperativa cotidianamente construye. Así, hay venta de servicios, hay gestión democrática, hay ligazón con la comunidad, hay posicionamiento ético y político, hay articulación con diferentes actores y para diferentes iniciativas, etc.

En un segundo nivel –relacionado al anterior– es importante asegurar que la organización de los puestos de trabajo incorpore las diferentes perspectivas. Si bien hay especializaciones –por caso, la venta, la formación, la contabilidad, la participación dirigencial, etc.– todas ellas se hacen en un marco institucional y deben asumir la integralidad de la cooperativa. Las Gerencias Comerciales o los puestos orientados a la venta asumen con las y los asociados una noción de “relacionamiento integral” que va más allá de la colocación

de un producto y/o servicio financiero, aunque lo incluya. Complementariamente, la participación de las y los dirigentes toma como prioritaria la dimensión institucional pero incorpora el acompañamiento de los procesos de gestión y el trabajo comercial.

En un tercer nivel, la “integralidad” debe complementarse con la integración para que cada dependencia del Banco Cooperativo interactúe con otras de manera de asegurar la presencia de las diferentes visiones acerca de un tema común. Por eso, se realizan talleres integrales en los que se ven temas de historia, gestión o coyuntura política, que son realizados por el conjunto de la organización.

En otro orden, pero con la misma lógica, se configuran diferentes comités de trabajo donde intervienen distintas Gerencias junto a la Red de Filiales para abordar un tema común aportando las especificidades de cada dependencia.

Complementariamente, la idea de colectividad y sobre todo de trabajo colectivo suponen un modo de integralidad e integración que se expresa en el Plan Integral de Gestión: el mismo se configura con objetivos comerciales e institucionales, lo cual exige una coordinación del trabajo entre funcionarios/as poniendo en diálogo todas las dimensiones de la vida de la cooperativa en el territorio. A su vez, se va configurando un diálogo creciente y una complementación cada vez más intensa entre la Red de Filiales y la Casa Central.

La historia –y con ella el proyecto y la identidad vivos–, así como el enfoque, la organización de puestos de trabajo, la construcción de una cultura, el relacionamiento integral, la integración en el interior de la Filial, entre Filiales y entre ellas con la Casa Central en torno al Plan Integral de Gestión, constituyen una configuración original y distintiva del Banco Cooperativo.

Múltiples iniciativas específicas del Banco o entrelazadas con entidades nucleadas en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos dan cuenta de una rica tradición de relaciones múltiples y complejas con territorios, instituciones y organizaciones diversas, desde Estados Nacionales a Organismos de Derechos Humanos, colectivos culturales o clubes deportivos, cooperativas o pymes.

3.2.3. PARTICIPACIÓN PLENA Y PERTINENTE

Un tercer pilar organizativo del cooperativismo transformador se expresa en el concepto de “participación plena y pertinente”. Tal práctica –y su conceptualización– es una gran innovación en el campo de la reflexión acerca de la democracia y la participación.

Esta expresión tiene unos presupuestos que es necesario explicitar: en una organización compleja –hablamos de un banco con más de un millón de asociados/as, dos millones de usuarios/as; más de cinco mil dirigentes/as; más de cuatro mil quinientos empleados/os– resulta de imposible concreción imaginarse, por ejemplo, una lógica asamblearia en la

Todos/as son importantes para la construcción del proyecto compartido y este concepto debe atravesar a la organización dando forma a los múltiples procesos, relaciones, proyectos en la cooperativa. Esta idea propone un marco, un alcance y un límite para que tal participación sea genuina, efectiva, oportuna y significativa.

que las decisiones sean sometidas a largos y multitudinarios procesos deliberativos.

El Banco Cooperativo construyó, por un lado, un complejo entramado de ámbitos de participación que intervienen en distintos procesos y decisiones en las cuales tales ámbitos pueden hacer aportes significativos y pertinentes. Hay diferentes niveles de participación.

Un primer nivel es la socialización de una abundante producción de materiales que incluyen desde informes de coyuntura al estado de cumplimiento del Plan Integral de Gestión. Por múltiples canales se comparten diferentes informaciones que hacen efectiva la noción de democratización del saber, del conocimiento y de la información sin cortapisas ni exclusiones.

Un segundo nivel de participación ocurre en cada puesto de trabajo o de militancia en el caso dirigenal: quien es responsable de una tarea o función debe participar de manera plena en su ámbito de acción. En el marco de una convocatoria al trabajo colectivo, cada espacio organizacional requiere el compromiso activo de cada integrante de la cooperativa. Todos/as son importantes para la construcción del proyecto compartido y este concepto debe atravesar a la organización dando forma a los múltiples procesos, relaciones, proyectos en la cooperativa. Esta idea propone un marco, un alcance y un límite para que tal participación sea genuina, efectiva, oportuna y significativa.

Existen múltiples ámbitos organizativos y deliberativos: en el plano del cuerpo de trabajadores/as de la cooperativa (empleados/as y funcionarios/as en sus diferentes niveles), en la estructura dirigenal, y en ámbitos de co-gestión entre personal y dirigentes/as. El funcionamiento de las Secretarías de la Comisión de Asociados/as, el Comité de Autocontrol y Seguimiento, los múltiples Comités integra-

dos por diferentes niveles y actores son expresiones muy relevantes del concepto. Tiene particular significación la organización de los procesos de trabajo propiamente dichos; el posicionamiento institucional convoca, interpela, regula un modelo de trabajo que se construye colectivamente.

El concepto de nuestras Filiales como “Centros Culturales” o como “Casas Cooperativas” resulta un gran horizonte de evolución para un proyecto que nació en los territorios, integrado a las culturas locales y a la vez atravesado por una cultura compartida. En términos históricos y desde sus orígenes múltiples iniciativas han prosperado al concebirse a la cooperativa como un lugar de encuentro a la vez particular (imbricado con la cultura de cada lugar), interconectado (al tender puentes y relaciones entre diferentes espacios geográficos, económicos, culturales y sociales) y “universal” como organización nacional con valores, criterios, lenguajes, perspectivas y prácticas compartidas.

Ya emergen, de la historia y de las iniciativas del presente, experiencias que se van ensayando en este nuevo contexto, válidas para esta etapa histórica. Los asados donde se encuentran empresarios/as que fungen como productores/as, proveedores/as, clientes/as potenciando relaciones comerciales, pero también institucionales resultan plataformas notables de crecimiento compartido. La convocatoria a espacios de formación y fortalecimiento impulsados por la Fundación Banco Credicoop, o la experiencia de encuentros regulares de mujeres empresarias son ensayos que van en dirección a una reconfiguración de la vida de nuestra cooperativa. Las iniciativas con otras instituciones o en el territorio acompañando las necesidades y dificultades de la población -como en catástrofes naturales o ausencias del Estado- van fortaleciendo la naturaleza solidaria de

El concepto de nuestras Filiales como “Centros Culturales” o como “Casas Cooperativas” resulta un gran horizonte de evolución para un proyecto que nació en los territorios, integrado a las culturas locales y a la vez atravesado por una cultura compartida. En términos históricos y desde sus orígenes múltiples iniciativas han prosperado al concebirse a la cooperativa como un lugar de encuentro a la vez particular (imbricado con la cultura de cada lugar), interconectado (al tender puentes y relaciones entre diferentes espacios geográficos, económicos, culturales y sociales) y “universal” como organización nacional con valores, criterios, lenguajes, perspectivas y prácticas compartidas.

la cooperativa. Y en estas prácticas que ya ocurren se operan notables cambios en sus participantes: pymes y profesionales no sólo se benefician en el plano material, sino también en la adopción de una identidad solidaria, en el conocimiento y reconocimiento de un modelo de gestión, etc.

La idea de que “el futuro ya llegó” o, más precisamente, “viene llegando” es una potente plataforma que nos convoca a continuar la evolución de nuestro cooperativismo transformador.

3.3. UN FUTURO QUE SE PREANUNCIA ENTRE BRUMAS

Este artículo parte de un supuesto: la humanidad atraviesa un verdadero “fin de época”. Y si hay “fin de época” hay con él un “inicio de (nueva) época”. Podría hablarse de una transición civilizatoria a partir de profundas reconfiguraciones en todos los planos de la vida colectiva. Así, las mutaciones en la geopolítica y los cambios sustantivos del mundo del trabajo a partir del salto tecnológico cuyo vértice más desafiante es la Inteligencia Artificial, dan cuenta de la crisis que es multidimensional: cultural, social, política, ecológica, energética, institucional, militar, etc.

El futuro no puede escribirse con precisión, pero sus trazos brumosos plantean una serie de desafíos para la supervivencia del proyecto que nos une. Las disputas geopolíticas presentan al menos dos caminos diferentes: la profundización de la senda neoliberal o la creación de un mundo multipolar basado en relaciones igualitarias y equitativas.

La tecnología abre inéditas posibilidades que transformarán la vida de las sociedades, habilitando tanto potenciales beneficios como riesgos aterradores.

¿Qué puede hacer el cooperativismo para acomodarse a las corrientes contradictorias que configuran una transición al porvenir? ¿Cuánto de su historia, de su identidad, de su gimnasia creadora puede adaptarse y contribuir a un futuro humanista y solidario?

El cooperativismo transformador constituye una apuesta civilizatoria. Encarna un modelo que articula múltiples dimensiones, desde la cultural al modelo de gestión, desde la plura-

lidad de sus expresiones a la conformación de una democracia sustantiva en el interior de la propia empresa.

¿Qué formas adoptará el Banco Credicoop? ¿Qué cambios deberá afrontar el Modelo Integral de Gestión? ¿Qué nuevas configuraciones adoptarán las Filiales en el marco de la IV Revolución Industrial?

¿La integralidad podrá profundizarse en todos los planos de la cooperativa? ¿Qué nuevas formas adquirirá el concepto (y la práctica) de “relacionamiento integral”?

Las Filiales, ahora interpeladas como Centros Culturales o Casas Cooperativas, ¿qué actores convocarán?, ¿qué nuevas dinámicas pondrán en marcha?, ¿qué espacios de encuentro y construcción desplegarán?

El futuro es, en parte, incierto y, en parte, nace de las apuestas del presente. En este texto hemos intentado reflexionar sobre el hilo identitario y un proyecto vivos que pueden aportar a la creación de un tiempo próximo más humano y solidario.

Estas líneas no se proponen construir respuestas sino más bien aportar preguntas pertinentes a partir de un proceso que ya está encarando el movimiento cooperativo nucleado en el IMFC para afrontar un futuro lleno de desafíos, con ingentes amenazas pero también de grandes y esperanzadoras posibilidades.

Mario Benedetti advirtió tempranamente que “cuando tenía todas las respuestas me cambiaron todas las preguntas” y así de desafiante resulta la tarea de entrever los caminos que alumbren otro futuro mejor, tan necesario como posible.

BIBLIOGRAFÍA

Gorini, Floreal (2008). La batalla cultural. Discursos 1991 – 2004. Roberto Gómez (Comp.). Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Imen, Pablo (2025 a) “El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas. Resoluciones del pasado, creaciones de hoy, desafíos del porvenir”. En *Revista Idelcoop* N° 245. Disponible en: https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/245_11-52_reflexiones-cooperativismo_transformador.pdf

Imen, Pablo (2025 b) “La formación integral y el cooperativismo transformador. Tensiones, construcciones y desafíos actuales”. En *Revista Idelcoop* N° 246. Disponible en: https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/11-34_reflexiones_1.pdf

Petriella, Ángel (2012). Cooperativismo Transformador. En *Revista Idelcoop* N° 208 Disponible en: https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2012_133075196.pdf

Petriella, Ángel (2013). Lo cooperativo como herramienta de transformación social. En *Revista Idelcoop* N° 211. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/211/lo-cooperativo-herramienta-transformacion-social>
