

# La Formación Integral y el Cooperativismo Transformador

## TENSIONES, CONSTRUCCIONES Y DESAFÍOS ACTUALES

PABLO IMEN<sup>1</sup>

### Resumen

*En este artículo proponemos un conjunto de ideas, algunos elementos para pensar un proyecto educativo consistente con la construcción más amplia de la organización cooperativa. Una de las preguntas disparadoras del trabajo es: ¿qué relación hay entre los sucesivos momentos históricos, las respuestas del cooperativismo y las acciones educativas emprendidas como parte de la labor cultural del movimiento?*

*Asimismo, se abordan reflexiones sobre qué educación se propone y se construye, así como cuáles son sus límites y sus alcances en el marco de la cooperativa y sus coyunturas. Se intenta pensar las distintas dimensiones de la educación y su relación con el cooperativismo transformador, sosteniendo que la formación de cooperativistas viene a ser un modo de contribuir a la formación de un sujeto que gobierne y gestione una empresa eficaz y eficiente, democrática y comprometida con la transformación del mundo en un sentido consistente con los principios y valores de la cooperación.*

*Este recorrido se ancla en la larga historia de las instituciones educativas del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y del propio Banco Credicoop, tradiciones que hereda y se propone enriquecer actualmente la Gerencia de Formación Integral de esta última entidad. Intentamos pensar desde allí cuáles son los desafíos del cooperativismo transformador y de sus propuestas educativas para lograr la eficacia y la eficiencia en la provisión de servicios, la democracia protagónica y participativa en los ámbitos de gobierno y gestión y la incidencia o los aportes posibles de la Cooperativa en la transformación emancipatoria de la sociedad.*

**Palabras Clave:** *educación, Movimiento Cooperativo Transformador, Gerencia de Formación Integral, Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.*

---

Revista Idelcoop, N° 246,  
La Formación Integral y  
el Cooperativismo Trans-  
formador. Tensiones,  
construcciones y desafíos  
actuales

ISSN Electrónico  
2451-5418

P. 11-34 / Sección: Re-  
flexiones y Debates

---

<sup>1</sup> Director de Idelcoop. Correo electrónico: pabloadrianimen@gmail.com

## Resumo

### **A formação integral e o cooperativismo transformador: tensões, construções e desafios atuais**

*Neste artigo, propomos um conjunto de ideias e alguns elementos para refletir sobre um projeto educacional consistente com a construção mais ampla da organização cooperativa. Uma das questões que orientam o trabalho é: qual é a relação entre os momentos históricos sucessivos, as respostas do cooperativismo e as ações educacionais realizadas como parte da atuação cultural do movimento?*

*Além disso, são abordadas reflexões sobre qual educação é proposta e construída, assim como quais são seus limites e alcances no contexto da cooperativa e suas conjunturas. Busca-se pensar nas diferentes dimensões da educação e sua relação com o cooperativismo transformador, defendendo que a formação de cooperativistas é uma maneira de contribuir para a formação de um sujeito capaz de governar e gerir uma empresa eficaz e eficiente, democrática e comprometida com a transformação do mundo de maneira consistente com os princípios e valores da cooperação. Este percurso está ancorado na experiência do Banco Credicoop e sua Gerência de Formação Integral. Tentamos refletir a partir dessa experiência quais são os desafios do cooperativismo transformador e suas propostas educativas para alcançar eficácia e eficiência na prestação de serviços, democracia protagonizada e participativa nos espaços de governança e gestão, e a influência ou as possíveis contribuições da Cooperativa para a transformação emancipadora da sociedade.*

**Palavras-chave:** educação, Movimento Cooperativo Transformador, Gerência de Formação Integral, Banco Credicoop.

---

## Abstract

### **Integral Education and Transformative Co-operativism: Current Tensions, Constructions and Challenges**

*This article offers a set of ideas and key elements to help envision an educational project aligned with the broader process of building co-operative organizations. One of the questions which triggered this work is: What is the relationship between successive historical moments, the responses of co-operativism, and the educational initiatives carried out as part of its cultural mission?*

*The text also explores reflections on the kind of education that is proposed and developed, as well as its limitations and potential within the framework of the cooperative and its specific historical contexts. The aim is to explore the various*

*dimensions of education and their relationship with transformative co-operativism, based on the understanding that co-operative education contributes to shaping individuals capable of governing and managing an enterprise that is efficient, effective, democratic, and committed to transforming the world in a way that aligns with the principles and values of co-operation. This analysis is grounded in the experience of Banco Credicoop and its Department of Integral Education. From that perspective, we seek to reflect on the challenges faced by transformative co-operativism and its educational initiatives in achieving both efficiency and effectiveness in service provision, fostering participatory and protagonistic democracy within governance and management structures, and contributing meaningfully to the co-operative's role in the emancipatory transformation of society.*

**Keywords:** *education, transformative co-operative movement, integral education management, Banco Credicoop.*

---

## INTRODUCCIÓN

La educación en el ámbito de una entidad cooperativa ha sido objeto de múltiples reflexiones y perspectivas y, como asunto humano, es objeto de matices, divergencias y antagonismos respecto de su lugar, su relevancia, su eficacia y sus ligazones con los contextos donde ocurren tales procesos educativos. Asumiendo pues la existencia de diferentes posiciones, partimos de explicitar nuestro punto de vista a modo de introducción.

Sostenemos que toda práctica educativa en una cooperativa supone una relación compleja entre el conjunto de prácticas de la propia organización y aquellas definidas como educativas. Retomaremos más adelante la idea de la diferencia entre la educación intencional (por ejemplo, la realización de cursos o talleres) y los procesos sociales que ocurren dentro de la cooperativa y contienen elementos pedagógicos porque tienen causas y consecuencias formativas.

Pero, a su vez, las cooperativas se desenvuelven en determinados contextos históricos, sociales, culturales, económicos, políticos, institucionales e incluso educativos que condicionan las propuestas educativas y, en última instancia, pueden dialogar con ellas de diferente manera. Por ejemplo, las novedades de la Inteligencia Artificial tensarán muchos aspectos de las propuestas educativas, así como las políticas públicas tendrán efectos sobre las cooperativas y sus espacios pedagógicos. A la inversa, pueden ocurrir procesos de transvasamiento desde prácticas pedagógicas de las cooperativas a ámbitos más amplios como ocurrió en el siglo XX con la creación de la Cooperativa de Enseñanza Laica de Freinet y su movimiento pedagógico, que influyeron durante un breve período histórico en la política educativa francesa.

Sostenemos que toda práctica educativa en una cooperativa supone una relación compleja entre el conjunto de prácticas de la propia organización y aquellas definidas como educativas.

Finalmente aquí, entendemos que los contextos históricos y sociales más amplios son más influyentes en el campo de la educación y de la educación cooperativa que a la inversa, sin dejar de reconocer la existencia de puentes de trasvasamiento desigual y complejo entre la educación cooperativa, la organización cooperativa y las sociedades donde tales experiencias pedagógicas y organizativas se despliegan. Por eso, este texto se propone comenzar dando cuenta de los grandes acontecimientos que están transformando radicalmente las condiciones de vida de la especie humana, el modo en que tales novedades impactan en las cooperativas y los desafíos de la educación cooperativa en tal transitar histórico. Organizamos este artículo en tres secciones: una primera referida al cambio epocal que la humanidad está transitando; la segunda, referida al cooperativismo y sus desafíos en tales coyunturas; y una tercera sección donde trabajaremos sobre las incidencias y retos de la educación en las cooperativas.

## SECCIÓN I. EL CAMBIO EPOCAL: LAS TRANSICIONES Y LOS NUEVOS DESAFÍOS

Esta sección propone aportar a la reinención –que siempre es obra colectiva– de un marco metodológico, conceptual y ético-político para el trabajo de nuestro cooperativismo transformador.

Este año ha sido declarado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el Año Interna-

cional de las Cooperativas bajo el lema “Las cooperativas construyen un mundo mejor” y partimos de la pregunta obvia pero necesaria acerca de por qué es necesario mejorar el mundo, qué debe mejorarse, qué implica para nosotros/as mejorar. Las respuestas a estas preguntas no son, de ningún modo, únicas, universales y homogéneas pues un “mundo mejor” se organiza en función de determinados valores, principios y fines. Como resulta evidente, quienes abrazan la causa del individualismo y el mercantilismo tendrán una idea de mundo mejor diferente de quienes proponen un orden colectivo fundado en la solidaridad, la justicia y la participación.

Avancemos en nuestra reflexión, planteando un supuesto metodológico: no estamos proponiendo este análisis como meros comentaristas, sino como arte y parte de un escenario en disputa.

Sabemos a favor de quiénes y de qué, y en contra de qué y de quiénes, pensamos, sentimos, decimos y actuamos cada día. El cooperativismo transformador se define así no sólo por un punto de vista democrático y crítico sino por su compromiso con la construcción de una sociedad humanista.

Así:

- a) nuestra perspectiva requiere un análisis crítico, riguroso, complejo, pero el sentido de leer la realidad no es el mero conocimiento sino el potenciamiento de una acción fundada;
- b) proponemos una lectura dialéctica que supone comprender realidades y procesos que son dinámicos y contradictorios: no hay nada totalmente claro ni totalmente oscuro. Hay que procesar los estados de ánimo que pueden conducir al triunfalismo y al escepticismo sin retorno. “Siempre”, “Nunca”, “Todos” y “Ninguno” pueden

Como resulta evidente, quienes abrazan la causa del individualismo y el mercantilismo tendrán una idea de mundo mejor diferente de quienes proponen un orden colectivo fundado en la solidaridad, la justicia y la participación.

ser esquemas que facilitan la comprensión general de las cosas y las relaciones, pero contienen el riesgo de borrar los matices, las dinámicas cambiantes y la complejidad. Leer bien el escenario, en su complejidad,<sup>2</sup> en su tensión, en su devenir es, pues, prerequisite para comprender, y comprender es una necesidad para transformar eficazmente la realidad. En suma, conocemos para actuar, para interpretar la complejidad, para navegar en las tensiones; conocemos para construir y crear; conocemos para transformar;

- c) asumimos las posibilidades y los límites: el cooperativismo transformador por sí solo no cambia el mundo, pero contribuye a cambiarlo, y finalmente aquí;
- d) cuando pensamos, sentimos, decimos, actuamos no sólo estamos resistiendo una propuesta de inspiración antihumanista, sino que estamos construyendo otro futuro a partir de este mismo presente. Dicho de otro modo: hay –diría Paulo Freire– denuncia y anuncio. Crítica y creación. De eso se

<sup>2</sup> A veces las generalizaciones –por ejemplo: todos los blancos, los negros, los amarillos son de tal o cual manera– resultan enunciados falsos. A veces las generalizaciones son juicios válidos en términos esquemáticos –por ejemplo: “las cosas, las relaciones están sujetas a permanente cambio”– pero son insuficientes. Asumir que todo cambia constituye un reconocimiento necesario, pero es preciso agudizar el análisis: en qué dirección, a qué velocidad y profundidad, de qué modo, etc.

trata la labor diaria para enhebrar nuestros sueños e irlos configurando como realidades concretas.

## DE QUÉ HABLAMOS CUANDO NOS REFERIMOS A “CAMBIO EPOCAL”

Es relevante señalar el hecho de que toda la vida social y colectiva es un devenir permanente y que la realidad y las subjetividades están siempre en transformación. La dirección, la velocidad, la magnitud de tales cambios varía en función de muchos factores, y hay momentos en que se producen mutaciones de tal magnitud que en períodos históricos relativamente cortos las sociedades se vuelven irreconocibles. Sus instituciones crujen, el sentido común se cuestiona, emergen crisis por aquí y por allá que, a la vez, abren oportunidades para su superación.

Para explorar la magnitud de los cambios actuales recurrimos a Wang Wen<sup>3</sup> que en una entrevista señaló la perspectiva que China –en la voz de Xi Jinping– tiene sobre la actual coyuntura histórica: “A finales de 2017 el presidente (Xi Jinping) pronunció un discurso en una reunión de trabajo para recibir a enviados extranjeros propuso el concepto de grandes cambios que no han ocurrido en cientos de años”. Hubo muchos artículos en torno al cambio de siglo sin precedentes, del propio Wen. Este cambio de siglos (en plural) sin precedentes, pues, no se circunscribe al último siglo ni al declive excluyente de la hegemonía de EEUU. Se condensan hoy un conjunto de cambios que dejan atrás certidumbres de siglos ¿de cuántos siglos?

<sup>3</sup> Wang Wen es decano y profesor del Instituto Chongyang de Estudios Financieros de la Universidad Renmin de China (RDCY) así como Vicedecano de la Escuela de la Ruta de la Seda. Estas citas son de una entrevista a cargo de Glenn Diesen. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=3xGvrrL2ENC>

Wen advierte en la entrevista ya citada, que hay al menos cinco niveles referidos de cambios de siglo que se condensan en el actual tiempo histórico.

El primer nivel tiene 500 años, que es el auge de Occidente, de los grandes descubrimientos y atroces conquistas en el siglo XVI. Tal proceso que puso a Occidente a la cabeza, por decir, del desarrollo y tal preeminencia, hoy está en una crisis sin precedentes. La re-emergencia de Oriente genera un escenario hacia un mundo multinodal<sup>4</sup> con nuevas alianzas y una redistribución de poderes, de tensiones y contradicciones.

El segundo nivel es la revolución de la Inteligencia Artificial (IA) similar a la revolución mecánica del siglo XVII. Allí hubo tres revoluciones científicas y tecnológicas: la mecanización, la electrificación y la informatización, oleadas que han liberado los cinco sentidos del cuerpo humano. Pero la revolución de la IA está “liberando nuestro cerebro”;<sup>5</sup> así que este cambio enorme es algo que la humanidad no ha experimentado en los últimos 400 años.

<sup>4</sup> Cuando nos referimos al concepto “multimodal” adoptamos la perspectiva que contrasta las configuraciones actuales en comparación con la Guerra Fría del siglo XX entre EEUU y la URSS, donde el mundo se estructuraba en bloques mutuamente excluyentes, desde el comercio a la defensa. En la actualidad, se producen diferentes tipos de asociaciones que otorgan una dinámica muy compleja a las relaciones internacionales. Por caso, la articulación de una política común de la República Popular China con Japón y Corea del Sur –aliados históricos de “Occidente”– marca una forma diferente de acción y relacionamiento entre países. En tal sentido, el término “multimodal” –que da cuenta de una red de alianzas móviles, parciales, y dinámicas– nos parece más preciso que “multipolar” en la medida en que los polos son excluyentes.

<sup>5</sup> Esta mirada sobre la Inteligencia Artificial y la “liberación de la mente” propone una lectura optimista sobre un fenómeno contradictorio pues si bien la IA puede liberar la mente también puede someterla y enajenarla, según advierten las miradas críticas más pesimistas sobre este nuevo salto tecnológico del que estamos transitando los primeros pasos.

Afirmaremos, desde la perspectiva del cooperativismo transformador, que defendemos la idea de democracia participativa. Pero por eso mismo advertimos que las democracias realmente existentes están en crisis y el mundo necesita una actualización de un sistema político de carácter revolucionario, capaz de superar los límites de las devaluadas democracias formales.

El tercer nivel refiere al sistema político republicano y democrático establecido en Occidente desde hace 300 (siglo XVII), que ha entrado en un declive sin precedentes. Por cierto, se promueve una identificación controvertida entre los conceptos de “república” y de “democracia”: mientras que el primero da cuenta de un régimen de gobierno, la segunda habla de una construcción colectiva basada en criterios que también son objeto de disputa. No podemos profundizar en este texto tales complejidades y disputa. Afirmaremos, desde la perspectiva del cooperativismo transformador, que defendemos la idea de democracia participativa. Pero por eso mismo advertimos que las democracias realmente existentes están en crisis y el mundo necesita una actualización de un sistema político de carácter revolucionario, capaz de superar los límites de las devaluadas democracias formales.

El cuarto nivel que plantea Wen es un gran cambio que no se producía desde el siglo XIX, hace 200 años: el sistema de división académica de las Universidades se enfrenta a una enorme crisis. Las grandes disciplinas tienen dificultades para comprender y explicar sus

objetos: la economía, la política, etc. Se hace muy trabajoso dar cuenta de los fenómenos de la economía, de la política, de la sociología, etc. El mundo académico se enfrenta a la necesidad de renovarse profundamente. Es preciso reformular enfoques metodológicos, epistemológicos, ensayar diálogos interdisciplinarios, tender puentes entre teoría y práctica, superar la fragmentación del conocimiento, articular el conocimiento científico a otros modos de leer el mundo – el arte, la filosofía, el sentido común–: hay mucho que hacer en este nivel.

El quinto es el cambio en el sistema internacional, que no se producía desde hace 100 años. A principios del siglo XX, su núcleo de poder estaba en el Atlántico y ahora está virando al Pacífico.

Estamos, para nuestro académico chino, ante un cambio civilizatorio que no ha ocurrido en más de 500 años; el cambio tecnológico que no ha ocurrido en 400 años; el cambio institucional que no ocurrió en 300 años; el cambio en el conocimiento universitario que no ocurrió en 200 años; y el cambio de poder mundial que no ha ocurrido en 100 años.

Cuando el Presidente de Banco Credicoop Carlos Heller reflexiona sobre la necesidad de reinventar a la cooperativa en estos nuevos contextos, es preciso asumir este cambio epocal, advertir sus elementos, ensayar y crear las reconfiguraciones que permitan crecer al proyecto colectivo desde su historia y su identidad, siempre dinámica y cambiante. La idea de preservar la esencia exige una traducción permanente a los nuevos contextos y a la evolución del propio proyecto cooperativista: no podemos ser los y las mismos sin cambiar continuamente.

Desde esta identidad cooperativista y latinoamericana del siglo XXI, se ensayan estas reflexiones. Tales (re)definiciones desafían al mo-

vimiento solidario a revisiones en las que, recuperando sus orígenes desde los aportes del socialismo utópico y la experiencia fundacional de los Pioneros de Rochdale, se puedan repensar tanto aspectos negativos como omisiones. Por caso, cierta perspectiva eurocéntrica como –complementariamente– el desconocimiento de las compatibilidades doctrinarias y prácticas del cooperativismo con prácticas solidarias de los Pueblos Originarios, constituyen una agenda de actualización y renovación de la historia e identidad cooperativista transformadora.

En tiempos y vientos de bicentenarios, es importante recuperar críticamente esta memoria y este proyecto.

## SOBRE EL MUNDO DE HOY

Es necesario enumerar –brevemente– algunas notas del escenario actual:

1. Se registra una profunda y creciente brecha en la distribución de la riqueza con procesos dominantes de concentración y polarización social. Oxfam sostuvo en informe a la ONU en 2024 que el 1% más rico tiene más ingresos que el 95% de la población mundial. Hay, a la vez, procesos de orientación opuesta. El Banco Mundial ha revelado que China logró la desaparición de la indigencia y la reducción de la pobreza, mejorando las condiciones materiales de vida de 800 millones de personas en los últimos 40 años. El dato lo compartimos en la reafirmación de la idea de que ocurren procesos de tendencias antagónicas y es imprescindible dar cuenta de unos y otros.
2. Diversas visiones críticas han analizado y expuesto los rasgos de una verdadera crisis orgánica del neoliberalismo en los más diversos planos: social, cultural, energética, alimentaria, ecológica, militar, etc. En cada caso es posible vislumbrar en esas esferas

Se registra una profunda y creciente brecha en la distribución de la riqueza con procesos dominantes de concentración y polarización social. Oxfam sostuvo en informe a la ONU en 2024 que el 1% más rico tiene más ingresos que el 95% de la población mundial. Hay, a la vez, procesos de orientación opuesta. El Banco Mundial ha revelado que China logró la desaparición de la indigencia y la reducción de la pobreza, mejorando las condiciones materiales de vida de 800 millones de personas en los últimos 40 años.

proyectos y sujetos con visiones y prácticas diferentes, e incluso antagónicas que dan cuenta de la complejidad del escenario.

3. La humanidad asiste a una creciente disputa geopolítica. Estamos vivenciando el declive de la potencia hegemónica en el siglo XX – EEUU– y la emergencia de China como factible próximo hegemón, o –dicho de otro modo– timón del barco planetario como lo fue EEUU a lo largo del siglo XX. Ambos –EEUU y China– poseen cosmovisiones muy diferentes que se expresan, entre otras cosas, en dos modelos de globalización. El Occidente Colectivo (Neoliberal) versus la Franja/Ruta de la Seda y BRICS.
4. Diferentes analistas han dado cuenta de los efectos contradictorios de la pandemia. Se registró así un incremento de la desigualdad y concentración del ingreso: exacerba-

ción de tendencias competitivas y egoístas, saldos críticos en la salud mental de la población han sido su cara siniestra. Por otro lado, hubo procesos de participación, de expansión de la solidaridad, de esfuerzos de instituciones y colectivos contribuyendo a la atención de las múltiples necesidades que derivaron de este proceso (vacunas, condiciones habitacionales, acceso a los alimentos, generación de trabajo, etc.). Si algo no ocurrió fue un proceso homogéneo, sino que asistimos a las más diversas respuestas tanto en el plano de la vida social como en la variedad de políticas públicas desplegadas en el trienio 2020-2022.

## EL NEOLIBERALISMO COMO PROYECTO CIVILIZATORIO

El capitalismo en su fase actual fue primero esbozado como proyecto y horizonte de sentido en diferentes producciones teóricas –sus principales referentes son Ludwig von Mises, Friedrich von Hayek, Milton Friedman entre otros– que fueron marcando una senda filosófica, ético-política, conceptual y metodológica para la reorganización de la sociedad a partir de los años 30 del siglo XX.

Es preciso dar cuenta de las novedades del neoliberalismo contemporáneo. El ascenso de la ultraderecha, fundamentalmente en Europa, y en algunos países de América Latina, así como la experiencia compleja que expresa Trump en EEUU, nos permite apenas afirmar que hay elementos viejos y nuevos en las diferentes regiones del mundo.

Sus categorías básicas giran alrededor de la centralidad del mercado y la escasez, del individualismo a ultranza, de la sociedad concebida como agregado de competidores, ausencia/no existencia del Estado. En definitiva, en relación a lo que queremos destacar, impulsa un orden sustentado en una perspectiva ético-política promotora del egoísmo con el fin último de asegurar la acumulación de capital.<sup>6</sup>

Pero este orden necesita no sólo una dinámica general que asegure el lucro, una de las dimensiones de este proyecto civilizatorio. Tiene una enorme importancia la esfera de la cultura y de la subjetividad. Margaret Thatcher –que fue una gobernante británica impiadosa que ejerció un papel trascendente en el último cuarto del siglo XX– dejó pensamientos lúcidos y, a la vez, sumamente regresivos en torno a su idea de ser humano y de sociedad. Para ella, “la sociedad no existe, existen los individuos” y la construcción de un orden basado en el egoísmo le hacía afirmar que “la economía es el medio, el fin es el alma y el corazón de las personas”.

Para comprender el estado actual de cosas, es preciso –aquí sólo esbozamos la idea– apropiarse de una perspectiva histórica de los proyectos en disputa. Desde nuestra primera independencia hubo dos grandes proyectos. Uno, con sus complejidades y tensiones, a favor de una sociedad más igualitaria, integrada, diver-

<sup>6</sup> Muchas de las afirmaciones del neoliberalismo resultan verdaderas argucias propagandísticas. Se estima que hoy la tecnología permitiría alimentar a más de 20.000 millones de personas –casi tres veces la población mundial– a pesar de lo cual hay millones de hambrientos. También la idea de la desaparición del Estado aparece como una ficción pues para aplicar las políticas pro-mercado es preciso fortalecer un conjunto de instituciones estatales –como los aparatos represivos o judiciales– frente al incremento del conflicto social. En otras palabras, hay detrás de ciertos conceptos un afán ideológico de construir un sentido común y un programa para la reconfiguración mercantilista de la sociedad y del Estado para lo cual se despliega un arsenal discursivo que permite la aceptación pasiva o resignada de este orden.

sa y justa. El otro, organizado en torno al privilegio de una minoría y a una subordinación a los poderes fácticos, nacionales y transnacionales.

Hay un conjunto de ideas centrales del neoliberalismo: sus rasgos mercantilistas, autoritarios y tecnocráticos; neocolonialismo (y racismo, etc.); neoconservadurismo, etc. Y también hay alternativas al neoliberalismo y sus ideas. La sociedad es un campo de disputas. Es decir, hubo, hay y habrá alternativas al modelo dominante.

Asimismo, es preciso dar cuenta de las novedades del neoliberalismo contemporáneo. El ascenso de la ultraderecha, fundamentalmente en Europa, y en algunos países de América Latina, así como la experiencia compleja que expresa Trump en EEUU, nos permite apenas afirmar que hay elementos viejos y nuevos en las diferentes regiones del mundo. Así, el mundo y región se configuran y reconfiguran en la convergencia y conflicto entre modelos, proyectos y sujetos. América Latina, en particular, tiene ingentes desafíos y contradicciones a dos siglos de la primera independencia.

## EL NEOLIBERALISMO EN ARGENTINA: MEDIO SIGLO DE HISTORIA

Las actuales políticas en Argentina tienen elementos de continuidad y novedades respecto de la historia reciente (y no tan reciente) de nuestro país. La línea histórica refleja continuidades y rupturas. Encontramos aspectos estructurales, culturales y políticos comunes, así como especificidades precisamos distinguir. La operación de clarificar lo común y lo diferente es indispensable para comprender cada coyuntura histórica concreta. Ni “todo ha sido igual” ni –mucho menos– cada experiencia está desvinculada de otras que hacen del tiempo cronológico una historia viva.

Hay una continuidad de estos períodos en su perspectiva ético-política y filosófica, basa-

da en los valores expresados en la corriente neoliberal, así como en una batería de políticas públicas de similar inspiración y contenido: endeudamiento externo, privatizaciones, precarización laboral, subordinación a EEUU en política internacional, incremento de los niveles de represión frente al conflicto social creciente, etc. Y las anteriores etapas neoliberales han tenido consecuencias similares en términos de caída de la producción, reducción del mercado interno, incremento en los niveles de desigualdad social, multiplicación de la pobreza y la indigencia, etc. En el período actual hay evidentes líneas de continuidad, pero a la vez se incluyen elementos novedosos que exceden los límites de este texto y que, por lo demás, están en pleno desarrollo.

En cada momento histórico, el movimiento cooperativo nucleado en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos dio su opinión proponiendo soluciones basadas en un diagnóstico fundado de la realidad y en una toma de posición política concreta que busca la implantación de una auténtica democracia participativa. Como dijo nuestro presidente, Carlos Heller (2013a):

... en cada coyuntura histórica y frente a los distintos gobiernos que se sucedieron en el último medio siglo, dimos nuestra opinión y sugerimos soluciones basadas en un diagnóstico objetivo de la realidad y una toma de posición política, lo que permitió promover entre los cooperativistas una identidad consciente como grupo capaz de inducir la creación de conciencia crítica y organizativa, requisito para la implicación efectiva de los sujetos en el proceso de cambio y para la implantación de una auténtica democracia participativa.

Este juego entre los contextos y las acciones de nuestro cooperativismo transformador va moldeando la construcción de una identidad y un proyecto vivos: vamos siendo lo que so-

mos a través de procesos dinámicos en los cuales las coyunturas nos desafían a adecuarlos sin perder de vista nuestra esencia, sueños y construcciones.

## SECCIÓN II. TENSIONES Y DESAFÍOS DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR HOY

En un reciente artículo publicado en *Revista Idelcoop* (Imen, 2025) señalamos que, siendo la cooperativa una construcción que se desplegaba en un contexto estructuralmente hostil,<sup>7</sup> debía elaborar respuestas prácticas, teóricas y metodológicas frente a los desafíos y tensiones que imponía tal contexto. Decíamos allí que hay tensiones creativas frente a las cuales debían construirse respuestas eficaces y congruentes con sus objetivos, sus valores y sus principios. Propusimos en ese texto cuatro grandes dimensiones para desglosar estos desafíos:

### 1. EN TORNO A LA IDENTIDAD

- I. Se trata de la disyuntiva entre un orden mercantilista y autoritario frente al cooperativismo transformador como alternativa económica y organizativa pero también cultural y político institucional. Podría afirmarse que es una alternativa civilizatoria, en el sentido de partir de una cosmovisión centrada en

<sup>7</sup> El cooperativismo fue una respuesta construida, por un lado, por los socialistas utópicos que desde el siglo XVI acompañaron una crítica sustantiva al capitalismo como organización social en desarrollo y propusieron un orden social fundado en la igualdad, la democracia plena, la justicia en sus diversos aspectos. Y por otro, una respuesta práctica del proletariado inglés para resolver necesidades comunes a través de un modelo de gobierno y gestión democrático y participativo, así como una eficaz provisión de bienes y servicios. El centro de la preocupación del cooperativismo son los y las seres humanos y su ambiente, lo que contrasta con el sentido fundamental del capitalismo que es la acumulación y el lucro. En este sentido, el cooperativismo vive en un orden "estructuralmente hostil" al proyecto solidario. Sin embargo, hay experiencias históricas de gobiernos que asumieron políticas públicas favorables al ideario de la cooperación y en tales contextos los proyectos cooperativistas han crecido.

Se trata de ir caminando asumiendo la propia identidad o, por el contrario, marchar separados del sentido, de nuestra historia y del proyecto.

Y algo más que ya fue adelantado: la dinámica de la construcción de una identidad no habilita respuestas de una vez y para siempre: cambiamos nosotros/as y el contexto.

el ser humano, con todas sus implicancias teóricas, metodológicas y prácticas.

- II. Entre la identidad y la enajenación. Se trata de ir caminando asumiendo la propia identidad o, por el contrario, marchar separados del sentido, de nuestra historia y del proyecto. Y algo más que ya fue adelantado: la dinámica de la construcción de una identidad no habilita respuestas de una vez y para siempre: cambiamos nosotros/as y el contexto.
- III. Entre hegemonías: ¿cómo construye internamente la cooperativa su visión del mundo en un contexto de otra hegemonía predominante? ¿cómo se actualiza esta construcción hegemónica? ¿cómo se construye hacia adentro una visión común?

### 2. LA DIMENSIÓN TEMPORAL

- I. Una labor permanente es la necesidad de establecer puentes entre generaciones algo que, desde luego, ha ocurrido históricamente desde la fundación de la Primera Caja Mercantil pero que en la actualidad requiere adecuaciones a los actuales rasgos de época y de las características de las nuevas generaciones. La suma de cambios fundamen-

tales y profundos que hemos mencionado más arriba genera condiciones particulares y ciertas reinventiones para asegurar este diálogo inter y transgeneracional.

- ii. El cambio epocal ubica al movimiento cooperativo –y a toda la sociedad– en un proceso brumoso (como ocurrió siempre pero ahora de manera más extensa y profunda) lo cual genera interrogantes mucho más difíciles de responder, abriendo nuevas complejidades para todo ensayo anticipatorio. El futuro se ve muy escurridizo, tamizado de peligros y también de oportunidades.
- iii. El cooperativismo como proceso inacabado es un gigantesco desafío y un llamado a la reinención permanente para adecuarse a los cambios históricos renovando la identidad y nuestro proyecto, sin descuido de los valores y principios, de los objetivos, de los deseos de crear un mundo mejor.

### 3. LA CONSISTENCIA ENTRE PROCESOS Y RESULTADOS

Vale la idea tanto para asegurar la base material como la identidad organizacional. La formulación parece sencilla fácil, hay que lograr equilibrios dinámicos en esta construcción. Así, la dimensión económica que asegure la viabilidad de la organización debe asegurar determinados objetivos cuantitativos sin perder la idea de servicio a las y los asociados, y dando así un cariz muy particular a la venta de productos que no persiguen el lucro ni la maximización de resultados. Y a la vez, la defensa de un modelo de cooperativismo se juega no sólo en sus discursos sino en normativas, en estructuras, en modelos de gobierno y gestión, en las relaciones y subjetividades realmente existentes. De aquí se desprende el concepto de “integralidad” como interjuego complejo y virtuoso entre las dimensiones culturales, político-institucionales, de gobierno y gestión, económico-financieras y comerciales.

### 4. EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA

- i. La tensión creativa se da entre la lógica de la empresa y la del movimiento social. La lógica empresaria tiene una dimensión jerárquica pero también participativa. La lógica del movimiento social también tiene diferenciación de roles y funciones, pero pone el foco en la participación centrada en la democracia protagónica y participativa. Ambas lógicas que tienen elementos de democracia, eficacia y eficiencia y compromiso con la transformación social, deben combinarse virtuosamente. Pero, aun siendo vertical, la idea de participación plena y pertinente y de integralidad ofrece una variante significativa con respecto a otros modelos empresariales.
- ii. Entre lo individual y lo colectivo. Las motivaciones propias son legítimas y a la vez la Organización tiene sus prioridades, contextos y desafíos. Estos aspectos agregan complejidad y riqueza a la construcción de la organización solidaria.
- iii. Entre lo particular y lo general. Cada dependencia y función de la cooperativa tiene tareas y responsabilidades específicas lo que puede llevar, a menudo, a ciertas tensiones y conflictos naturales de toda construcción colectiva. Sólo la perspectiva de totalidad permite la articulación entre lo colectivo y lo particular en organizaciones complejas como las cooperativas.
- iv. Entre la disciplina y la iniciativa. Aquí se trata de lograr equilibrios no siempre sencillos de resolver, y se ata a la noción de participación plena y pertinente. En organizaciones que se extienden – en este caso en prácticamente todo el territorio argentino- hay especificidades, matices, contextos particulares que requieren que una misma línea y estrategia se “traduzcan” a cada ámbito

La tensión creativa se da entre la lógica de la empresa y la del movimiento social. La lógica empresaria tiene una dimensión jerárquica pero también participativa. La lógica del movimiento social también tiene diferenciación de roles y funciones, pero pone el foco en la participación centrada en la democracia protagónica y participativa. Ambas lógicas que tienen elementos de democracia, eficacia y eficiencia y compromiso con la transformación social, deben combinarse virtuosamente. Pero, aun siendo vertical, la idea de participación plena y pertinente y de integralidad ofrece una variante significativa con respecto a otros modelos empresariales.

particular interpelando a los actores a profundizar una política que se construye para toda la organización pero que para realizarse requiere adecuaciones territoriales y culturales diversas.

- v. Entre la diversidad y el antagonismo de modelos de conducción. Aquí sí se pone un desafío muy fuerte pues la cultura organizacional supone un modelo de conducción y a la vez existen matices y diferencias por estilos de personalidad. Los matices en los estilos –que no sólo son inevitables sino también enriquecedores– no deben confundirse con la existencia de estilos antagónicos con los valores y principios de la cooperativa.

## TRADUCCIÓN ORGANIZATIVA CONCRETA

Podemos, a modo de primer esbozo, enunciar algunos ejes problemáticos:

- a) A nivel de la Organización: i. profundizar y expandir el Modelo Integral de Gestión; ii. profundizar y extender la vinculación con los territorios;

El Modelo Integral de Gestión (Heller, 2013; Cortés, 2013b; Idelcoop 2013) es la traducción de los valores y principios de la cooperación en clave de un cooperativismo que está comprometido con la gestión democrática de la entidad, la prestación eficaz y eficiente del servicio y con la transformación de la sociedad en un sentido consistente con sus posiciones ético-políticas de justicia, democracia, igualdad, diversidad, emancipación, etc. Esa opción organizativa y la decisión de imbricarse fuertemente con los territorios donde la cooperativa hace vida suponen grandes desafíos que deben renovarse periódicamente pues los contextos cambian y la cooperativa evoluciona en diálogo complejo con estos contextos.

- b) A nivel del Cooperativismo: iii. fortalecer al cooperativismo en todas sus instancias de construcción (6° principio);

- c) A nivel de las construcciones políticas más amplias: iv. integrarnos a otras construcciones culturales, económicas y políticas que se dispongan a construir una nueva sociedad; v. profundizar nuestras relaciones en Nuestra América y en el sur global del que formamos parte por historia y por opción.

Este marco que estamos proponiendo no es más que un conjunto de ideas que brinda una perspectiva, un enfoque, algunos elementos que deben ser profundizados con lecturas, intercambios, reelaboraciones. A su vez, es el encuadre un poco más concreto desde el cual

pensar un proyecto educativo consistente con la construcción más amplia de la organización cooperativa. ¿Qué relación hay entre los sucesivos momentos históricos, las repuestas de nuestro cooperativismo y las acciones educativas emprendidas como parte de la labor cultural del movimiento? En la siguiente sección abordaremos reflexiones sobre qué educación se propone y se construye, así como cuáles son sus límites y sus alcances en el marco de la cooperativa y sus coyunturas.

### SECCIÓN III- LA FORMACIÓN INTEGRAL COMO DESAFÍO Y COMO COMPLEJIDAD. (DIMENSIONES DE LA EDUCACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR).

“Educación” es una palabra rica y compleja: se trata de un fenómeno cuyo contenido, direccionalidad, límites y alcances es materia de controversia y hasta de disputa. ¿Qué es educación? ¿Para qué y porqué se educa? ¿Quién es educador/a y quién es educando/a? ¿Cómo se educa? ¿Qué se enseña? ¿Qué se aprende? ¿Cómo es la relación entre enseñanza y aprendizaje? ¿Dónde, cuándo se educa? Estas son algunas de las preguntas en torno a las cuales se han generado respuestas –teóricas, prácticas, metodológicas- diversas, divergentes, convergentes, complementarias y antagónicas.

El ser humano tiene, como un atributo muy propio de la especie, su capacidad de enseñar y aprender, tanto en el plano individual como colectivo. Así, toda práctica social tiene una dimensión pedagógica: se aprende a ser adulto/a, trabajador/a, pareja, miembro de una iglesia o un sindicato, etc.

Y, a su vez, la educación como práctica histórica y social es un proceso intencional que se propone el logro de objetivos cognitivos, afectivos, o ligados a la dimensión del poder. Tales objetivos se intentan lograr a través de deter-

La educación como práctica histórica y social es un proceso intencional que se propone el logro de objetivos cognitivos, afectivos, o ligados a la dimensión del poder. Tales objetivos se intentan lograr a través de determinados procedimientos, la incorporación de diversos contenidos y metodologías y la organización de un proceso que liga –de manera compleja- la enseñanza y el aprendizaje.

minados procedimientos, la incorporación de diversos contenidos y metodologías y la organización de un proceso que liga –de manera compleja- la enseñanza y el aprendizaje.

Tales prácticas educativas intencionales, por su parte, están atravesadas por variables “extraeducativas” ya que fenómenos históricos, culturales, políticos, sociales, etc. condicionan los hechos educativos que conviven conflictivamente en la vida colectiva de los pueblos. Por su parte, las instituciones de todos los niveles del Sistema Educativo Formal son los ámbitos privilegiados para esta práctica, pero también los ámbitos laborales constituyen lugares de aprendizaje.

Dos grandes interrogantes de las prácticas educativas son, para nosotros, terrenos fundamentales de matices y conflictos.

En primer lugar, a propósito del sentido de la educación, de los valores en que se sustenta, de los fines que se propone. Estas son respuestas a la gran pregunta ¿para qué educar? Y según los valores y perspectivas de quién se la formula, tendrá respuestas diferentes.

Además de los principios y valores que orientan la lectura del mundo, y que dan una direccionalidad al proyecto educativo, es necesario advertir y tomar en cuenta los condicionamientos y potencialidades que los contextos juegan en relación a la educación que es impulsada por las y los educadores y las instituciones donde la educación tiene lugar.

En segundo lugar, acerca de métodos, caminos y herramientas la pregunta es ¿cómo educar? Hay una aspiración que es lograr una integración orgánica y la mayor consistencia entre el para qué y el cómo educar.

Además de los principios y valores que orientan la lectura del mundo, y que dan una direccionalidad al proyecto educativo, es necesario advertir y tomar en cuenta los condicionamientos y potencialidades que los contextos juegan en relación a la educación que es impulsada por las y los educadores y las instituciones donde la educación tiene lugar. No es lo mismo una coyuntura con políticas públicas de inspiración democratizadora que otra con orientaciones elitistas y excluyentes, ni ocurren los mismos procesos en sociedades que atraviesan momentos de apertura, de ampliación de la participación y dispuestas a construcciones emancipatorias, que en otras en las que se despliega una hegemonía sustentada en valores más conservadores y menos democráticos.

Finalmente, aquí el propio campo educativo es un espacio rico, complejo y en tensión entre perspectivas, enfoques, métodos, contenidos: una pedagogía en general se construye en diálogo y en disputa con otras visiones y puntos

de vista educativos. Así evolucionan las cosas en todas las esferas de la vida humana.

## EL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR Y LA EDUCACIÓN

En el caso del cooperativismo transformador, la formación de cooperativistas y de trabajadoras y trabajadores integrales viene a ser un modo de contribuir a la formación de un sujeto que gobierne y gestione una empresa eficaz y eficiente, democrática y comprometida con la transformación del mundo en un sentido consistente con los principios y valores de la cooperación.

En el Banco Credicoop hay una dependencia que asume elementos centrales de la estrategia formativa –la Gerencia de Formación Integral, que depende directamente del Gerente General del Banco–. Si bien tal ámbito tiene un papel relevante en la construcción de la política y las propuestas formativas, se asume una concepción ampliada de educación según la cual la Organización y sus miembros a la vez enseñan y aprenden.

Desde luego, tal definición interpela a la Gerencia de Formación Integral y a todos los ámbitos pedagógicos de la cooperativa, dadas las tensiones y desafíos de proponerse un camino propio desde una perspectiva opuesta a la predominante. Es relevante explicitar que –inclusive antes de la existencia de esta Gerencia– la Secretaría de Educación expresa la participación dirigencial en las iniciativas de formación del Banco Credicoop. La Secretaría de Educación es co-responsable de un conjunto de iniciativas: las jornadas de Responsables de Educación Cooperativa Zonales, el programa de Charlas de Economía Política y Cooperativismo, las actividades del 8 M entre otras que plasman el concepto de integralidad en el campo de la educación cooperativa. La acción conjunta de la Secretaría de Educación y la Gerencia de Formación Integral son una de las expresiones concretas del Modelo Integral de Gestión.

A la vez, es preciso señalar un límite de la educación: se trata de un aspecto de la vida de la institución solidaria, no es su prioridad, no es su centro, no es el objetivo. Es una actividad auxiliar –por cierto, valiosa– de la vida institucional. Si, por un lado, la educación tiene desde esta perspectiva un límite muy claro, tiene por otro lado una influencia pocas veces advertida que deriva en una serie de consecuencias implícitas. Es que las prácticas en la Organización, las relaciones realmente existentes, los discursos, las normativas, el devenir cotidiano tienen un componente pedagógico. Cualquier jefe o jefa, dirigente o dirigentea, una Comisión de Asociados, un Equipo de Dirección de una Filial o de una Gerencia Departamental, en

Es preciso señalar un límite de la educación: se trata de un aspecto de la vida de la institución solidaria, no es su prioridad, no es su centro, no es el objetivo. Es una actividad auxiliar –por cierto, valiosa– de la vida institucional. Si, por un lado, la educación tiene desde esta perspectiva un límite muy claro, tiene por otro lado una influencia pocas veces advertida que deriva en una serie de consecuencias implícitas. Es que las prácticas en la Organización, las relaciones realmente existentes, los discursos, las normativas, el devenir cotidiano tienen un componente pedagógico.

sus decires y actuares concretos está no sólo organizando el trabajo y las distintas formas de participación sino, también, poniendo en juego un modelo formativo. Las palabras y los hechos tienen un cierto efecto pedagógico, pues son la expresión concreta de lo que debe decirse y/o hacerse y lo que no. Esta noción ampliada de educación hace de la Organización un verdadero sujeto que educa.

### LAS REALIDADES TAMBIÉN EDUCAN Y SON EDUCADAS

Hay otros modos de pensar un concepto ampliado de educación, vista la cooperativa como totalidad.

En primer lugar, hablamos de un conjunto de experiencias que la cooperativa se ve compelida a atravesar por las circunstancias externas, que interpelan a la organización a desplegar un proceso de aprendizaje creador a través del cual debe asegurar su viabilidad material preservando su identidad (construcción dinámica y cambiante) y su proyecto transformador. Así –por ejemplo– los momentos de crisis exigen renovadas estrategias creativas, fortalecer la identificación colectiva y avanzar en reconfiguraciones que permitan adecuaciones eficaces para sostener el proyecto solidario. Y, si bien los contextos “educan” –interpelando a la cooperativa– la cooperativa también “educa” a sus contextos mostrando otros modos de estar en el mundo.

Al mismo tiempo, dado el propio proceso evolutivo de la entidad solidaria, se deben desplegar aprendizajes, si se quiere, más “endógenos” que suponen una maduración del proyecto colectivo. Este proceso tiene ingredientes políticos, organizativos, culturales y también pedagógicos.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> En el artículo citado más arriba (Imen, 2025) damos cuenta de cómo estos procesos externos e internos se imbrican generando procesos organizacionales de aprendizaje y de enseñanza.

Desplegar estrategias coherentes y complejas de gestión, -del trabajo comercial, del trabajo institucional en contextos dinámicos y desafiantes- constituye un objetivo vital de la cooperativa y, por eso mismo, constituye un objetivo prioritario de la labor formativa.

### LA(S) EDUCACIÓN(ES) COMO PROCESO INTENCIONAL Y SISTEMÁTICO

En el plano de la educación comprendida como conjunto de procesos intencionales y más o menos sistemáticos, el cooperativismo transformador asume una perspectiva compleja y también en tensión.

Por un lado, sus enfoques y perspectivas se basan en los principios de la educación popular pues se trata de acompasar el proyecto pedagógico al sentido transformador de la cooperativa. Pero, por otro lado, debe desplegarse en un contexto económico-social que está regido por lógicas que se proponen el lucro como fin fundamental. Esto presupone el desafío de asegurar la base material fundada en la lógica del servicio -y no del lucro-, así como en la organización eficiente y democrática de la cooperativa. Desplegar estrategias coherentes y complejas de gestión, -del trabajo comercial, del trabajo institucional en contextos dinámicos y desafiantes- constituye un objetivo vital de la cooperativa y, por eso mismo, constituye un objetivo prioritario de la labor formativa.

¿Cuáles son, entonces, los desafíos del cooperativismo transformador y de sus propuestas educativas para lograr la eficacia y la eficiencia en la provisión de servicios, la democracia

protagónica y participativa en los ámbitos de gobierno y gestión y la incidencia o los aportes posibles de la Cooperativa en la transformación emancipatoria de la sociedad?

Así pues, las tensiones creativas del cooperativismo transformador, de las cuales venimos hablando en este artículo y en anteriores, se reflejan en el campo estrictamente educativo. La pedagogía, puesta al servicio del proyecto solidario, de sus complejidades organizativas, de sus múltiples objetivos convergentes requiere respuestas adecuadas desde la perspectiva y las actividades de la formación allí.

### EDUCACIÓN POPULAR Y UN PARADIGMA PEDAGÓGICO DIVERSO

Estos desafíos educativos que estamos planteando se resuelven a partir de un anclaje en una multiplicidad de perspectivas y herramientas pedagógicas y didácticas que respondan a las diversas necesidades que nacen del modelo integral de gestión: político-institucionales, pedagógicas, comerciales, administrativas, de gobierno y gestión, etc. Pero más allá de todas las afluentes pedagógicas y didácticas, hay un paradigma pedagógico que valoramos como orientador del conjunto de acciones formativa. Así, en línea con el carácter transformador de nuestro cooperativismo, la Educación Popular es el paradigma demo-

En línea con el carácter transformador de nuestro cooperativismo, la Educación Popular es el paradigma democrático y emancipatorio que en el campo de la educación marca un sentido y una orientación.

crítico y emancipatorio que en el campo de la educación marca un sentido y una orientación.

Desde luego, el propio concepto de Educación Popular es definido de modo diferente según distintas visiones acerca de su alcance y contenido. Por esto nos parece pertinente enunciar algunos de sus principales atributos.

Cuando hablamos de Educación Popular asumimos la conceptualización que nos propone María Teresa Sirvent (2005: 43, 44) sobre este concepto. Ella nos propone cinco dimensiones de la Educación Popular:

a) **Su dimensión socio-política:** esto es, una mirada sobre la sociedad mundial, latinoamericana y argentina que pone el acento en la (...) desigualdad económica, social, política y cultural (...) y, por otro lado, apunta a la posibilidad de transformación social 'asociada al crecimiento de la capacidad de los sectores populares de participar realmente de las decisiones que afectan su vida cotidiana, capacidad entendida como proceso histórico de conquista y aprendizaje, para realizar sus intereses y objetivos específicos.

b) **Su dimensión popular:** en cuanto a los sujetos de su acción y a sus objetivos, que apuntan a servir de instrumento de apoyo a la organización popular y a la construcción de su proyecto político-social.

c) **La dimensión cognitiva:** la educación popular es un proceso de circulación, apropiación y producción colectiva de conocimiento, tendiente a objetivar la realidad cotidiana, a hacer su análisis crítico y a elaborar fines y medios para la acción.

Veremos, especialmente cuando describamos el Programa de Fortalecimiento Institucional del Banco Credicoop, el modo en que esta dimensión se pone en juego.

d) **Su fundamentación epistemológica:** la educación popular concibe al conocimiento como una construcción dialéctica y no como el resultado de una acumulación lineal, infinita e interminable de hechos sin conexión; conocer la realidad es comprender los hechos como partes estructurales de un todo en movimiento donde se identifican aspectos, puntos de vista y contradicciones.

e) **La dimensión metodológica:** la educación popular parte de las situaciones problemáticas de los sujetos de la acción educativa; busca las causas y las consecuencias y la determinación de fines y medios para la acción, a través de una construcción colectiva del conocimiento, que se va 'amasando' en el juego dialéctico del sentido común y el conocimiento científico. Esto implica tomar la experiencia, la cotidianeidad y la práctica como objetos de reflexión; a partir de los fenómenos, buscar lo esencial detrás de las apariencias. El conocimiento crítico desarrolla un esfuerzo de conceptualización y análisis histórico para superar la percepción pragmática y fragmentada de los problemas buscando la construcción de una conciencia colectiva de los mismos. (Sirvent, 2005: 43, 44).

Agregamos como un sexto aspecto o dimensión, de carácter dual pero orgánicamente relacionado: la "diversidad táctica" y la "conversión estratégica", conceptos que suponen dos elementos imbricados entre sí. En primer lugar, que existen multiplicidad de enfoques, perspectivas, herramientas pedagógicas y didácticas que responden a diferentes objetivos y búsquedas, y cuyo uso exige consistencia, coherencia, significatividad y relevancia para aplicar en cada proceso pedagógico. Pueden, así, proponerse talleres, cursos a distancia, ateneos, encuentros presenciales, etc., es decir, una cantidad de técnicas y herramientas que sirven a distintos objetivos pedagógicos para fortalecer el adecuado desarrollo de la coo-

perativa. La pedagogía y la didáctica proveen inagotables recursos para poner en marcha procesos formativos. Pero, en segundo lugar, cada iniciativa se integra a un plan general, haciendo el esfuerzo de dar coherencia en un doble sentido: pensar el proyecto educativo como totalidad y, en segundo término, articularlo de modo funcional al modelo integral de la cooperativa. Hay así muchas iniciativas de las más diversas con enfoques y herramientas pedagógicas y didácticas diferentes, cada una aplicada al tipo de formación que se propone resolver pero, a la vez, todo este abanico de iniciativas debe ser funcional al despliegue del proyecto de la cooperativa como totalidad.

En tal sentido, la formación acompaña desde el campo de la pedagogía y la didáctica las políticas y los sucesivos modos de gobierno y gestión de la entidad cooperativa. Conviven tanto el estímulo de las lecturas críticas del mundo como las herramientas de venta (consecuentes con ciertos lineamientos de la cooperativa que son diferentes a las empresas lucrativas), la imprescindible eficacia en la gestión, pero articulando lógicas horizontales y verticales que conviven en una empresa cooperativa.

El desafío que tiene la cooperativa de ser materialmente viable en un mundo a menudo hostil y preservar su sentido transformador se traslada a todos los ámbitos de la vida colectiva, y desde luego a la propia formación en la entidad solidaria.

Así conviven y convergen los talleres institucionales o los de cooperativismo que comparan dirigentes/as, empleados/as, funcionarios/as, las formaciones para los distintos puestos de trabajo, la incorporación de nuevos y nuevas integrantes a la cooperativa (empleados/as y dirigentes/as a los ámbitos de trabajo y gestión). Estos dispositivos conjugan una multiplicidad de estrategias didácticas y pedagógicas para asegurar los objetivos últimos de la

Asumiendo que la educación se concibe como una práctica auxiliar y convergente del proyecto organizacional, se intenta evidenciar siempre el para qué de las acciones de formación, cualquiera sea su método y su contenido: el objetivo es fortalecer el proyecto solidario, un marco que nunca debe ser omitido ni olvidado.

cooperativa: la provisión de un servicio eficiente y eficaz, la organización democrática del gobierno y la gestión y el compromiso colectivo con la transformación de la sociedad hacia un orden más justo, diverso, democrático, igualitario y emancipatorio.

¿Pero con qué criterios y de qué modo se construyen estas propuestas pedagógicas? ¿Qué tipo de sujetos supone y qué tipo de procesos y productos se ponen en juego?

### TRES ATRIBUTOS CLAVES DE NUESTRA PROPUESTA EDUCATIVA

Casi finalmente, hay tres rasgos fundamentales del proyecto educativo que impulsa el cooperativismo transformador, con mayor profundidad y amplitud en el Banco Credicoop. Asumiendo que la educación se concibe como una práctica auxiliar y convergente del proyecto organizacional, se intenta evidenciar siempre el para qué de las acciones de formación, cualquiera sea su método y su contenido: el objetivo es fortalecer el proyecto solidario, un marco que nunca debe ser omitido ni olvidado. A partir de esta certeza, hay definiciones que a continuación desplegaremos sucintamente pero que se integran orgánicamente al proyecto educativo del movimiento cooperativo. Que

se construya democráticamente a partir del principio de “participación plena y pertinente” generando propuestas que pongan el diálogo la política institucional y los requerimientos de los distintos roles en las prácticas. A la vez, la noción de “integralidad”, supone la imbricación de todas las dimensiones de la vida institucional, la formación de sujetos pedagógicos integrales y la generación de propuestas pedagógicas que tengan una perspectiva integral. Veamos un poco estas ideas.

### **1) Construcción Colectiva y orgánica del proyecto educativo**

Las propuestas educativas constituyen un aporte desde el campo pedagógico, antes que a ninguna otra cosa, a la orientación, sentido y marcos que define la política de la entidad cooperativa. Es decir, aporta a construir la respuesta del para qué desplegamos nuestro cooperativismo transformador. Este gran marco se expresa luego en objetivos que son atinentes al campo pedagógico (aunque no de modo excluyente). Así, las propuestas apuntan a la apropiación de conocimientos y técnicas, al mejoramiento de la dimensión de los vínculos humanos, a la optimización de los procesos de trabajo, al perfeccionamiento de los modelos de gobierno y gestión, a la generación de espacios para una práctica reflexiva, al conocimiento y reconocimiento de los múltiples actores y sujetos que conviven en la empresa cooperativa. Su creación no puede ser sólo producto de un eficiente trabajo técnico-pedagógico, sino que debe ser proceso vivo y en diálogo con quienes estarán vinculados/as y/o afectados/as por las enseñanzas y los aprendizajes que hay que propiciar. Si se forma a un gerente o a una jefa de gestión, a un ingresante a una nueva dirigente, el diseño de la propuesta pedagógica debe incluir a todas las partes que convergen acompañando, supervisando, dialogando con quienes ejercerán el rol. Así, hay una suerte de “participación plena

y pertinente” de todas las partes que intervienen en una determinada función para que la propuesta educativa integre todos los aspectos del rol a formar y fortalecer. Se construye así una propuesta integral, democrática y eficaz, alineando la práctica y la teoría, tendiendo puentes entre la realidad que vivimos y la que queremos y necesitamos construir, entre pasado, presente y futuro. Hay, desde luego, otros modos de pensar y hacer propuestas educativas, en los cuales prima una perspectiva tecnocrática, separada de la vida, impuesta como una verdad de expertos y reducida a las dimensiones instrumentales. Si bien algunas

Las propuestas apuntan a la apropiación de conocimientos y técnicas, al mejoramiento de la dimensión de los vínculos humanos, a la optimización de los procesos de trabajo, al perfeccionamiento de los modelos de gobierno y gestión, a la generación de espacios para una práctica reflexiva, al conocimiento y reconocimiento de los múltiples actores y sujetos que conviven en la empresa cooperativa. Su creación no puede ser sólo producto de un eficiente trabajo técnico-pedagógico, sino que debe ser proceso vivo y en diálogo con quienes estarán vinculados/as y/o afectados/as por las enseñanzas y los aprendizajes que hay que propiciar.

de estas propuestas pueden ser valiosas para el desempeño en una empresa cooperativa, el camino emprendido por nosotros/as es centralmente diferente. Asumiendo la existencia de distintos modelos pedagógicos y didácticos, privilegiamos un proceso de construcción formativa de carácter participativo, y orientado por el principio de integralidad, un segundo atributo de nuestro proyecto educativo.

## **2) El Sujeto Pedagógico, procesos y productos del trabajo educativo desde la perspectiva de la INTEGRALIDAD**

El cooperativismo transformador ha hecho suyos conceptos que traducen la noción de “participación plena y pertinente” en el diseño y concreción de las propuestas formativas. Esta idea condensa dos objetivos que pueden y deben ser armonizados pero que en la lógica del sistema hegemónico nunca se presentan unidos: la eficacia/eficiencia y la democracia protagónica y participativa. Aquí, en una alianza a contrapelo, van juntos y se retroalimentan. Y también se articulan de modo complejo que en ocasiones pueden entrar en tensión y hasta en contradicción.

Otro concepto clave que condensa la identidad y el proyecto de nuestra visión es el de “integralidad”.

Esto supone que todos los aspectos de la vida de la institución están imbricados, articulados y asociados: lo político-institucional, lo operativo, el gobierno y la gestión, lo comercial. Cuando una Filial debe resolver su aporte al Plan de Gestión Integral pone en marcha otro concepto valioso –el “relacionamiento integral”– con las y los asociados, con las instituciones, entidades, organizaciones con los que la Filial hace vida. Servir a los y las asociadas supone, sin dudas, proveerlos/as de servicios que necesitan (y no, a diferencia de otras entidades financieras, venderles a como dé lugar,

sin saber si el/la cliente –en ese caso– necesita tal producto). Pero también supone escuchar, dialogar, comprender la actividad económica del asociado/a, proveerlo/a del diagnóstico de un Banco que apuesta al mercado interno, la producción y las pymes. También se propicia la vinculación de redes y relaciones que estimulan encuentros e intercambios entre productores, consumidores/as y proveedores/as, o el impulso a iniciativas de capacitación y fortalecimiento de cooperativas, pymes, etc. La convocatoria a integrarse a los ámbitos de gestión –como las Comisiones de Asociados– también es parte de la integralidad. Y esta idea de integralidad debe también configurarse como cultura organizacional, y con ello, como subjetividad de sus integrantes. Es decir, la idea de integralidad debe corporizarse en la perspectiva de las y los integrantes de la Organización, materializarse en procesos, resultados y relaciones, reconocerse en la normativa y las estructuras de funcionamiento. Y todo esto es el modo de convertir una “visión general” en un proyecto concreto. En este primer gran nivel de integralidad, el desafío es que se comprenda el sentido, el para qué del cooperativismo y su traducción organizacional. La integralidad en este escalón marca orientación, es una guía para la comprensión y para la acción.

En este sentido, quienes estamos a cargo de una parte sustancial de las propuestas de formación tenemos que tener –como parte de la cooperativa– una visión integral. No alcanza con un conocimiento técnico-pedagógico y didáctico para dar lugar a procesos formativos en la cooperativa: hay que asumir la integralidad del proyecto cooperativista transformador. Este es el perfil que vamos construyendo en la Gerencia de Formación Integral y que impulsamos para los distintos actores y ámbitos de la cooperativa.

Y si cada integrante de la Gerencia de Formación Integral va camino a esa identidad, a esa subjetividad, también la organización del

trabajo debe promover la participación plena y pertinente y la integralidad. Así, en un segundo nivel, el trabajo se organiza a través de la lógica de “proyectos” donde intervienen miembros de todos los departamentos a los fines de superar una dinámica que consagre compartimentos estancos, asegurando procesos de participación en diferentes niveles de todas las dependencias gerenciales.

Y en un tercer nivel de integralidad, las propuestas de formación deben incorporar todos los planos de la vida organizacional. Por caso, si hay que formar a un cajero o a una jefa de gestión, a una encargada o a un dirigente es preciso estimular una visión integral del proyecto colectivo y también de su puesto de trabajo y/o militancia, así como proveerlo/a de herramientas para su comprensión y práctica efectivos.

### **3) La vitalidad, multiplicidad y variabilidad de la educación en la cooperativa**

Finalmente, la cooperativa ha sido una creación de la vida colectiva y, como todo lo que ocurre en el campo de la historia humana, está sujeta a una evolución, al cambio permanente, a procesos generales que no puede controlar y que la desafía a procesos internos que intentan adecuar eficazmente el funcionamiento de la entidad con sus valores y principios. Esta dinámica histórica impacta en la identidad –una construcción siempre viva– y en los contornos, contenidos y enfoques que va desplegando un proyecto colectivo. Este proyecto del cooperativismo transformador que es económico, que es cultural, que es organizativo, que es político, que es institucional y, si vamos hasta el final, es propiamente un proyecto civilizatorio.

El gran desafío es proceder a los cambios necesarios sin dejar el horizonte del cooperativismo transformador, adecuarse frente a los límites que impone el contexto pero preservando

los valores, principios y fines que dan sentido e impulso a la entidad cooperativa. Las notas de la actual coyuntura mundial, regional y nacional constituyen poderosos incentivos para estar en movimiento y sacudir enfoques burocráticos, inerciales y conservadores. Desde los cambios en la geopolítica y la economía a las aceleradas novedades tecnológicas, la realidad interpela a la cooperativa de manera total, y a cada dependencia e integrante a transformar y transformarse. Estos procesos de adecuación activa –como también abordamos en este mismo artículo– no están exentos de complejidades, tensiones y contradicciones que se van saldando en el propio caminar colectivo.

Y la educación en la cooperativa tiene el mismo desafío aplicado al campo pedagógico y didáctico. Como ocurre con la vida de la cooperativa, hay frente a una realidad cambiante la necesidad de captar con rigor los rasgos y dinámicas que se modifican para generar respuestas que permitan aprovechar plataformas de oportunidad y atravesar las amenazas y riesgos. Pero hay aún un desafío mayor. No se trata sólo de construir respuestas eficaces para sostener un rumbo sino una tarea mucho más estimulante: adelantar el futuro, pensar en clave de porvenir, ir ensayando formas que prefiguren los tiempos próximos. La propia cooperativa, que se desarrolla y crece, es una invención que reconoce una historia, pero sobre todo se proyecta a un futuro que no está escrito. Tal invención pone al ser humano y su dignidad en el centro de las preocupaciones y ocupaciones de la entidad solidaria. En el campo de la educación nos hemos propuesto asumir el carácter evolutivo y cambiante de la vida a través de distintas estrategias.

Unas estrategias repasan de modo sostenido lo existente, actualizando o completando las distintas propuestas de formación. La revisión de todos los formatos de cursos y talleres, los perfiles de las y los formadores en

clave de integralidad y participación plena y pertinente, el enfoque y el método de construcción de las propuestas como fue señalado en esta misma sección.

Otras estrategias, complementariamente, se proponen la invención de nuevos enfoques, métodos y propuestas. Y todo el recorrido se propone articular, así, lo existente y lo que nos llama para ser creado.

Se trata de un proceso de continuidad, transformación y creación que nos somete a tensiones y desafíos.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

En este texto intentamos poner en relación tres esferas relacionadas: las modificaciones radicales de los contextos históricos actuales, los desafíos y tensiones del cooperativismo transformador y, finalmente, la contribución de la educación al fortalecimiento del proyecto colectivo. Las ideas que aquí exponemos son una continuación del artículo “El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas. Resoluciones del pasado, creaciones de hoy, desafíos del porvenir” (Imen 2025) que se pregunta y formula algunas hipótesis desde un punto de vista Jánico: mira y se reconoce en nuestra historia, asume desde allí su iden-

idad viva, acepta y responde a los cambios del presente y, desde las prácticas actuales, se proyecta al porvenir intentando prefigurar un proyecto solidario y emancipatorio.

La educación en la cooperativa debe acompañar esta apuesta que, leída en su sentido más profundo, convoca e invita a una refundación civilizatoria humanista, solidaria, diversa y libre de toda opresión.

Cerramos, desde la perspectiva cultural y pedagógica, con nuestro desafío, nuestros límites y nuestros alcances. Decía Floreal Gorini (2008: 95):

En la base de todo modelo de sociedad está la cultura, los cooperadores debemos bregar mediante nuestro trabajo y nuestra labor educativa por instalar en la sociedad la cultura del humanismo, de la justicia, de la paz en libertad, de la democracia participativa, de la soberanía de los pueblos, de la salud, de la educación y el trabajo para todos, de la solidaridad. Sin esta cultura el hombre no tiene futuro humano.

Y como decía Paulo Freire (2000): “la educación no cambia el mundo, cambia a las personas que cambiarán el mundo”. Tal es nuestro desafío ayer, hoy y mañana desde nuestra Cooperativa como organización que aprende y educa.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Cortés, Melchor (2013). Documento Base II: un proceso de construcción colectiva. *Revista Idelcoop*. N° 210. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/210/documento-base-ii-proceso-construccion-colectiva>

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

Freire, Paulo (2000). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Heller, Carlos (2013a). “Cooperativismo y política”. Sección La década Cooperativa. *Revista Idelcoop*. N° 210. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/210/cooperativismo-y-politica>

Heller, Carlos (2013b). "El Modelo Integral de Gestión: herramienta para enfrentar los nuevos desafíos que tenemos por delante". *Revista Idelcoop*. Nº 210. Disponible en: [https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2013\\_128289053.pdf](https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2013_128289053.pdf)

Imen, Pablo (2025). "El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas. Resoluciones del pasado, creaciones de hoy, desafíos del porvenir". *Revista Idelcoop*. Nº 245. Disponible en: [https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/245\\_11-52\\_reflexiones-cooperativismo\\_transformador.pdf](https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/245_11-52_reflexiones-cooperativismo_transformador.pdf)

Sirvent, María Terea (2005). *Educación de Adultos: investigación, participación, desafíos y contradicciones*. Buenos Aires, Miño y Dávila.

---