

Diálogos a 50 años de la dictadura cívico militar

Resistencia y construcción colectiva

EL PROYECTO TRANSFORMADOR DEL IMFC Y DEL BANCO CREDICOOP

Entrevistas a Carlos Heller y Juan Carlos Junio

POR REVISTA IDELCOOP¹

Resumen

En el marco del día de la Memoria, Verdad y Justicia y a 50 años de la última y más sangrienta dictadura cívico-militar que sufrió la Argentina, desde Revista Idelcoop compartimos dos profundas entrevistas a Carlos Heller y Juan Carlos Junio, dirigentes y referentes del Movimiento Cooperativo de Crédito.

Ambos repasan y analizan -en un ida y vuelta con la historia y el presente- el impacto de las dictaduras en el sistema financiero y el movimiento cooperativo.

Los desafíos del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) y la respuesta ante el ataque a las cajas de crédito con la creación del Banco Credicoop en 1979, son parte del repaso histórico que ofrece principalmente coordinadas para pensar la actualidad y el accionar del movimiento cooperativo en clave política, social y económica.

La dimensión cultural en la gestión de empresas solidarias, el concepto de eficiencia y democracia, el diálogo entre generaciones, y los desafíos en el terreno tecnológico son algunos de los tópicos que se van recorriendo en las voces de los dirigentes

Las perspectivas de ambos referentes necesariamente tienen una mirada sobre ese pasado siniestro -incluyendo las luces de las resistencias y victorias de lo que el movimiento define como cooperativismo transformador-, pero lo hacen situándose en un presente desafiante y la perspectiva de un porvenir más solidario y justo. Es preciso pues leer estas entrevistas como una suerte de "memorias del futuro" que nos proveen de una identidad que se despliega desde la construcción cotidiana de un

Revista Idelcoop, N° 248,
Diálogos a 50 años de la
dictadura cívico militar.
Resistencia y construc-
ción colectiva. El proyecto
transformador del IMFC y
del Banco Credicoop
Entrevistas a Carlos Heller
y Juan Carlos Junio

ISSN Electrónico
2451-5418

P. 11-42 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Entrevistador: Pablo Imen, director de Idelcoop.

movimiento social, una empresa, una apuesta cultural y una concepción concreta de democracia participativa. Esa historia que aquí se relata supera la revisión de aquellos tiempos aciagos y nos permite balancear esa experiencia desde los desafíos de hoy y la creación de ese mañana.

Palabras Clave: Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Carlos Heller, Juan Carlos Junio, dictadura, cooperativismo transformador.

Resumo

Diálogos aos 50 anos da ditadura cívico-militar. Resistência e construção coletiva. O projeto transformador do IMFC e do Banco Credicoop. Entrevistas com Carlos Heller e Juan Carlos Junio

No marco do Dia da Memória, Verdade e Justiça e dos 50 anos da última e mais sangrenta ditadura cívico-militar e eclesiástica sofrida pela Argentina, a Revista Idelcoop compartilha duas entrevistas aprofundadas com Carlos Heller e Juan Carlos Junio, dirigentes e referências do Movimento Cooperativo de Crédito.

Ambos revisitam e analisam –em um diálogo entre passado e presente– o impacto das ditaduras no sistema financeiro e no movimento cooperativo. Os desafios do Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) e a resposta ao ataque às cooperativas de crédito, com a criação do Banco Credicoop em 1979, integram uma revisão histórica que oferece, sobretudo, coordenadas para pensar a atualidade e a atuação do movimento cooperativo em chave política, social e econômica.

A dimensão cultural na gestão de empreendimentos solidários, o conceito de eficiência e democracia, o diálogo entre gerações e os desafios no campo tecnológico são alguns dos temas abordados nas falas dos dirigentes.

As perspectivas de ambos os dirigentes lançam necessariamente um olhar sobre aquele passado sinistro –incluindo as luzes das resistências e das vitórias do que o movimento define como cooperativismo transformador–, mas o fazem a partir de um presente desafiador e da perspectiva de um futuro mais solidário e justo. É necessário, portanto, ler estas entrevistas como uma espécie de “memórias do futuro”, que nos fornecem uma identidade que se desdobra a partir da construção cotidiana de um movimento social, de uma empresa, de uma aposta cultural e de uma concepção concreta de democracia participativa. Essa história aqui relatada ultrapassa a revisão daqueles tempos adversos e permite avaliar essa experiência à luz dos desafios atuais e da construção do amanhã.

Palabras-chave: Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Carlos Heller, Juan Carlos Junio, ditadura, cooperativismo transformador.

Abstract

Dialogues 50 years after the civic-military dictatorship. Resistance and collective construction. The transformative project of IMFC and Banco Credicoop. Interviews with Carlos Heller and Juan Carlos Junio

Within the framework of the Day of Memory, Truth and Justice, and on the occasion of 50 years since the last and most brutal civic, military, and ecclesiastical dictatorship in Argentina, Revista Idelcoop presents two in-depth interviews with Carlos Heller and Juan Carlos Junio, leaders and key referents of the credit co-operative movement.

Both review and analyze the impact of the dictatorships on the financial system and the co-operative movement through an interplay between past and present. The challenges faced by the Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) and the response to the attack on credit co-operatives through the creation of Banco Credicoop in 1979 form part of a historical account that provides key reference points for understanding the present and the political, social, and economic praxis of the co-operative movement.

The cultural dimension in the management of solidarity-based organizations, the concept of efficiency and democracy, intergenerational dialogue, and challenges in the technological sphere are among the topics explored in the voices of these leaders.

The perspectives of both referents necessarily reflect on that sinister past –including the lessons of resistance and victories of what the movement defines as transformative cooperativism– but they do so from a challenging present and with a view toward a more just and solidarity-based future. These interviews should therefore be read as a kind of “memories of the future,” providing an identity that unfolds through the daily construction of a social movement, an organization, a cultural project, and a concrete conception of participatory democracy. The history recounted here goes beyond revisiting those adverse times and allows us to critically assess that experience in light of today’s challenges and the creation of the future.

Keywords: Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Carlos Heller, Juan Carlos Junio, dictatorship, transformative cooperativism.

“CONVERTIMOS UN PROYECTO INVIABLE EN UN PROYECTO EXITOSO, Y LO HICIMOS SIN PERDER LA ESENCIA”

Entrevista a Carlos Heller, presidente del Banco Credicoop

El Banco Credicoop se conforma formalmente un 19 de marzo de 1979 como respuesta y estrategia de la lucha del movimiento cooperativo de crédito ante el embate de la dictadura cívico-militar y el plan económico neoliberal de José Martínez de Hoz para dismantelar las cajas de crédito a partir de la implementación su mal llamada “ley” de entidades financieras.

En la siguiente entrevista se plantean análisis y reflexiones en torno a la experiencia del Credicoop en el marco de los 50 años del golpe militar que cambió radicalmente la estructura del país. Esta conversación se realiza justamente el 19 de marzo de 2026, día en el cual el Banco Credicoop cumple 47 años.

En la voz de Carlos Heller, se trazan perspectivas, análisis, balances de lo que nos dejan aquellos años, cuáles son las herencias y cuáles son los desafíos en la Argentina del actual modelo neoliberal.

Se repone, para iniciar el diálogo, el hecho de que la dictadura cívico-militar vino para algo: en Argentina había un modelo de desarrollo, una política exterior, un modelo productivo, educativo, científico, había actores muy fuertes, y cuando se analiza lo que hizo ese gobierno dictatorial queda claro que su propósito fue destruir ese modelo industrialista centrado en el mercado interno e imponer, genocidio mediante, un nuevo régimen de acumulación centrado en la especulación financiera. El sistema financiero fue la palanca fundamental para la reconfiguración de la economía argentina, lo cual puso y sigue poniendo al cooperativismo

de crédito en un lugar de alternativa notable: mientras las entidades financieras están al servicio del lucro especulativo, el Banco Credicoop y el movimiento cooperativo nucleado en el IMFC persigue la consecución de una economía productiva, una distribución del ingreso socialmente justa, un robustecimiento de una democracia protagónica y participativa así como un modelo de gobierno y de gestión poniendo en el centro al ser humano y a su medio.

Nosotros solemos decir desde nuestra propia perspectiva, mirándonos en nuestra historia, que uno de los ataques centrales de la dictadura fue contra el propio movimiento cooperativo de crédito. Entonces, la primera pregunta que nos parecía importante compartir y sobre la cual reflexionar es, ¿qué cosas vino a romper la dictadura de nuestro movimiento? O para decirlo de otra manera, ¿qué cosas teníamos tan valiosas y peligrosas por las cuales la dictadura intentó destruirnos desde nuestra tradición cooperativista?

Carlos Heller. Efectivamente, es un día especial para nosotros porque es el aniversario del inicio formal del funcionamiento del Banco Credicoop como tal, luego de un largo proceso que está atravesado por muchísimas de esas cosas que vos dijiste a modo de introducción. Claramente, el gobierno militar vino a intentar modificar un modelo de desarrollo productivo económico, social, cultural, que se había desarrollado en la Argentina con especial énfasis a partir de la Segunda Guerra Mundial, donde el proceso de sustitución de importaciones se da casi naturalmente porque, por ejemplo,

“La dictadura tiene su costado feroz, represivo, que tiende a eliminar a aquellos que podían estar representando la intención de llevar adelante y profundizar ese proceso que se estaba desarrollando en la Argentina, pero al mismo tiempo viene a cambiar profundamente las reglas del funcionamiento de la economía, de la producción. Por eso hablamos de dictadura cívico-militar, y por eso muchos dicen que el verdadero jefe del proceso fue Martínez de Hoz, porque era el que llevaba adelante los lineamientos de la política económica.”

las fábricas de automotores norteamericanas, dejan de fabricar autos y pasan a fabricar tanques, equipos para la guerra. Entonces acá no había repuestos, no había autos. Si vos te fijás en la cronología, no hay autos modelo 42, 43, en esos años no entraron, no fabricaron automotores.

Y digo esto, para tomar un ejemplo, pero eso se da en muchísimas ramas de la producción. Me vienen a la memoria cosas personales: por ejemplo, en el taller mecánico de mi padre en Entre Ríos, que arreglaba desde cosechadoras a autos, era además un taller donde había un torno, un horno, una fragua, se moldeaban piezas, se reparaban piezas, se rellenaban piezas, porque no había repuestos nuevos. Todo eso fue desarrollando un modelo de sociedad, un modelo productivo en la Argentina, que yo diría tiene un montón de particularidades respecto

de otros países de la región, y junto con eso hay un desarrollo cultural, universitario, científico, etc., que va conformando un modelo de país.

La dictadura viene a tratar de terminar con eso. También es un momento particular, porque en el mundo están pasando cosas, hay un desarrollo de procesos revolucionarios en América Latina, en África, etc., y también se intenta poner freno a todas esas cuestiones. Entonces la dictadura tiene su costado feroz, represivo, que tiende a eliminar a aquellos que podían estar representando la intención de llevar adelante y profundizar ese proceso que se estaba desarrollando en la Argentina, pero al mismo tiempo viene a cambiar profundamente las reglas del funcionamiento de la economía, de la producción. Por eso hablamos de dictadura cívico-militar, y por eso muchos dicen que el verdadero jefe del proceso fue Martínez de Hoz, porque era el que llevaba adelante los lineamientos de la política económica.

Y en esa construcción ellos tenían un objetivo que era el de la ley de entidades financieras. Hay que tener en cuenta que la Argentina venía de un sistema financiero que se llamaba de nacionalización de los depósitos, pero que en realidad era de centralización de los depósitos. Los bancos captaban, pero por cuenta y orden del Banco Central, el Banco Central asignaba a los bancos líneas de crédito para fines específicos, para regiones, y el objetivo era terminar con un sistema de libre competencia (como ellos les gusta decir) y por eso una nueva ley de entidades financieras. Martínez de Hoz cuando presenta el proyecto de ley, dice que esta es la ley más importante que va a sancionar este gobierno, y está llamada a perdurar por mucho tiempo y a marcar el rumbo de la historia económica de la Argentina.

Y tenía razón, efectivamente se trataba de eso. Esa ley además de desregular todo, traía algunas cuestiones filosóficas determinantes. Por

ejemplo, la ley dice que los bancos pueden hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido. Es decir, libertad amplia menos las operaciones que específicamente se les dice que no se pueden hacer.

Cuando nosotros hicimos nuestro proyecto de ley de servicios financieros, la primera definición que pusimos es exactamente lo contrario. Los bancos podrán hacer solo aquello para lo que están expresamente autorizados. Y en esas dos frases yo te definiría la profundidad de la diferencia de lo que es la ley de entidades financieras vigente y lo que era nuestro proyecto de reemplazo de esa ley de entidades financieras.

El otro aspecto que esa ley de entidades financieras de Martínez de Hoz proponía era eliminar la actividad de las cooperativas de crédito. Y acá tengo que hacer un paréntesis y volver un poquito para atrás. Cuando se abandona el sistema de centralización de los depósitos que rigió en la Argentina se produce un fenómeno donde los bancos que recuperan su capacidad de decidir a quién le prestan, prácticamente marginan a las Pymes. En ese momento el crédito se concentra en algunos sectores, en algunos grupos económicos y demás.

Y esto nos remite a un fenómeno original, que es el de la creación de entidades de autofinanciamiento, de vecinos, de pequeños empresarios, comerciantes, industriales o de zonas agrícolas, que se reúnen y que descubren que uniendo sus recursos y teniendo en cuenta que no todos necesitan al mismo tiempo financiamiento, sino que en algún momento tienen excedente y en otro necesitan financiamiento, se puede generar un mecanismo y nacen las cajas de crédito. En el año 1958 se crea el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, su nombre mismo define el rol. ¿Por qué? Porque este país amplió territorialmente, de economías diversas, de ciclos productivos

“Una nueva ley de entidades financieras además de desregular todo, traía algunas cuestiones filosóficas determinantes. Por ejemplo, la ley dice que los bancos pueden hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido. Es decir, libertad amplia menos las operaciones que específicamente se les dice que no se pueden hacer. Cuando nosotros hicimos nuestro proyecto de ley de servicios financieros, la primera definición que pusimos es exactamente lo contrario. Los bancos podrán hacer solo aquello para lo que están expresamente autorizados.”

diversos incluso en esos tiempos, genera este fenómeno de que de pronto, en la época de la cosecha, en el campo sobra la plata y nadie toma crédito, pero en ese tiempo esos fondos pueden estar sirviendo en otra región y viceversa. Entonces ese Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos es una herramienta, una palanca, y se desarrolla un movimiento fenomenal que llega a tener más de mil cajas de crédito. Para tener una idea de la dimensión en un balance consolidado, hipotético, de esas cajas de crédito, llega a representar la tercera entidad financiera del país después del Banco de la Nación Argentina y del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Bueno, el proyecto de ley de Martínez de Hoz, de la dictadura, dice: los bancos sólo podrán ser sociedades anónimas, elimina la forma cooperativa. El movimiento liderado por el

“El proyecto de ley de Martínez de Hoz, de la dictadura, dice: los bancos sólo podrán ser sociedades anónimas, elimina la forma cooperativa. El movimiento liderado por el Instituto reacciona con una acción de defensa de sus organizaciones.”

Instituto reacciona con una acción de defensa de sus organizaciones y se da una decisión fantástica que yo insisto en que la historia tendría que hacerle más justicia porque para mí es la primera gran respuesta organizada de la sociedad a lo que la dictadura representaba. Con todo el clima que estaba instalado se juntan firmas que durante una semana salen en una doble página publicadas en el diario de mayor tiraje donde se le pide a la Junta Militar y a la Comisión de Asesoramiento Legislativo que revea ese tema.

No recuerdo la cifra, pero eran cerca de 45.000 firmas de empresas, pymes, boliches. La solicitada tenía una particularidad. Decía: Taller Metalúrgico Don Pedro, (7.) Confeitería Carlitos (2), esos números eran la cantidad de trabajadores que tenía cada una de estas pequeñas empresas. Luego de eso se publicó una solicitada muy grande con algo así como 15.000 entidades de bien público de todo tipo, que pedían lo mismo. Y finalmente una de 100 personalidades de la ciencia, la cultura, la economía, del deporte, de la música, de la más amplia diversidad.

Y tuvimos éxito, un éxito parcial, pero tan importante que sin ese movimiento no estaríamos acá haciendo esta nota. Nos llamaron de la Comisión de Asesoramiento Legislativo, explicamos lo que hacíamos y lo que éramos y logramos que la ley cambie e incluya que

las entidades financieras pudieran hacerse como sociedades anónimas y como sociedades cooperativas. Ganamos una batalla, pero no la guerra, porque la ley tenía una cantidad de otras cuestiones que hacían que de hecho aquellas cajas de crédito no podían funcionar porque tenían insuficiencia de capital, porque tenían restricciones para la utilización de sus medios de pago, una cantidad de cuestiones que básicamente las hacían inviables.

Y entonces surge la idea de la creación de los bancos cooperativos. Eso es un arduo trabajo que nos lleva mucho tiempo. Primero ponernos de acuerdo de que ese era el camino, porque algunos creían que eso significaba destruir los valores que tenían las cajas de crédito. Y la discusión entonces fue cómo generar entidades que preservaran aquellos valores. Tuvimos una larga discusión sobre el estatuto. Y allí nace la idea de las comisiones de asociados en cada una de las filiales para que puedan existir esas representaciones.

Luego tuvimos que modificar el estatuto varias veces porque los procesos de fusión fueron cambiando la conformación y entonces tuvimos que crear los consejos asesores zonales y una cantidad de cuestiones para que las comisiones de asociados pudieran ser ágiles y tener funcionamiento. Pero la idea básica del primer momento era que esto no significara, al cambiar de caja de crédito a banco, que el usuario, el asociado, dejara de ser un actor, un partícipe de la organización. Bueno, y ahí empieza todo un largo proceso.

Acá también podríamos contar muchas anécdotas. Yo tengo una, que a mi juicio es muy valiosa. El Banco Central fue autorizando todos los bancos cooperativos, menos el Credicoop. El Credicoop no salía, y no salía y nosotros íbamos y veníamos, pero no nos daban la autorización para funcionar. Estábamos acuciados para que salga porque las cajas de crédito

“Y entonces surge la idea de la creación de los bancos cooperativos. Eso es un arduo trabajo que nos lleva mucho tiempo. Primero ponernos de acuerdo de que ese era el camino, porque algunos creían que eso significaba destruir los valores que tenían las cajas de crédito. Y la discusión entonces fue cómo generar entidades que preservaran aquellos valores. Tuvimos una larga discusión sobre el estatuto. Y allí nace la idea de las comisiones de asociados en cada una de las filiales para que puedan existir esas representaciones.”

estaban débiles, sobre todo porque la propia situación que se estaba viviendo las debilitaba. Y el paso del tiempo, corríamos el riesgo de que el proyecto se cayera, que no funcionara. Yo tengo una anécdota que me cuenta alguien, amigo de Martínez de Hoz, que me dice que quien decidió darnos la autorización fue él en persona. Porque dijo en una reunión donde se discutía el tema: “autoricémoslo, porque si los autorizamos en un año desaparecen porque este proyecto no es viable. Si le negamos la autorización los victimizamos, si los autorizamos los va a liquidar la gente”. Y eso los llevó a tomar la decisión de darnos la autorización.

Bueno, se equivocó Martínez de Hoz, pero tenía una parte de razón. Porque la lectura de los números del balance consolidado de aquellas cajas de crédito que conformaban el Credicoop daban un proyecto inviable. Y yo digo siempre que, si hay algo que tenemos como

mérito y orgullo, quienes tomamos aquella posta y la trajimos hasta aquí, es que convertimos un proyecto inviable en un proyecto exitoso. Y lo hicimos sin perder la esencia, sin perder la naturaleza, sin perder los contenidos, sin perder la participación.

Bueno, aquel proceso se completa con que el resto de los bancos cooperativos que se crearon en el ámbito del IMFC, creo que fueron 22 bancos cooperativos - por distintas razones todos fueron teniendo dificultades para funcionar- y el Credicoop los fue absorbiendo en procesos de integración, donde sus buenos dirigentes y funcionarios se incorporaban al banco. Y así se fue conformando el Credicoop de hoy, con 276 filiales, con presencia en 21 provincias, como resultado de todo ese proceso.

Desde luego, como dije antes, eso nos llevó a tener que cambiar varias veces el estatuto para adaptarlo a estas nuevas necesidades. Y además tuvimos que sortear todo lo que pasó en estos últimos 47 años, todas las crisis. Yo digo siempre que ante todas dimos respuestas siempre adecuadas.

Por ejemplo, la más grande de las crisis, la del 2002, la crisis de la salida de la convertibilidad, la crisis del corralito y el corralón, el Credicoop posterior duplicó su cuota de participación en el sistema financiero en relación a la que tenía antes del inicio de la crisis. Y la clave, ¿sabes cuál fue? Que nosotros no tapiamos, que nosotros explicamos, que nosotros pusimos la cara porque no nos sentíamos culpables. Nosotros les dijimos a nuestros asociados que iba a pasar eso, nosotros advertimos desde siempre que esa política económica no va, que esa política financiera no es buena, y que entonces no nos hagan pagar la culpa de esto. No voy a decir que todos nos entendieron, hubo quien nos hizo juicio, tuvimos problemas y demás, pero el grueso tuvo una conducta distinta y esa conducta distinta hizo que al cierre del

“La lectura de los números del balance consolidado de aquellas cajas de crédito que conformaban el Credicoop daban un proyecto inviable. Y yo digo siempre que, si hay algo que tenemos como mérito y orgullo, quienes tomamos aquella posta y la trajimos hasta aquí, es que convertimos un proyecto inviable en un proyecto exitoso. Y lo hicimos sin perder la esencia, sin perder la naturaleza, sin perder los contenidos, sin perder la participación.”

proceso y cuando volvimos a la normalidad, tuviéramos una cuota de mercado del doble de la que teníamos cuando empezó la crisis. Por ser fieles a nuestros principios y por seguir explicando nuestras ideas.

Me acuerdo de una frase de Margaret Thatcher que dijo que la economía es el medio y el objetivo es el alma de las personas. Y en la descripción que hacés hay un desarrollo muy claro de medidas empresariales, aunque están atadas a lo ético, que los llevaron a sostener los principios y crecer. Ahí hay un trabajo cultural y un modelo de gestión.

Sí, modelo cultural. El sistema fue cambiando muchísimo y nosotros tuvimos que ir adaptando nuestros cambios. Pero yo te diría, siempre lo hicimos cuando no teníamos más remedio. Siempre hicimos todo lo posible para que no pase. Si yo hoy te dijera que en el inicio de las cajas de crédito nosotros no queríamos captar depósitos a plazo fijo, solo queríamos captar depósitos corrientes porque decíamos que el

plazo fijo era especulativo. O si te dijera que demoramos mucho tiempo en captar depósitos en dólares porque decíamos que había que defender los depósitos en moneda nacional. Y sobre todas esas cuestiones hicimos docencia y explicábamos por qué no. Y cuando no tuvimos más remedio porque si no lo hacíamos quedábamos descolocados, lo hicimos.

Como cuando hicimos un AFJP, es un tema muy típico. Cuando salió el tema de la privatización del sistema previsional, nosotros hicimos campaña en contra y en nuestras filiales se juntaban firmas para que no salgan las AFJP. Pero cuando salieron decidimos que teníamos que hacer una que tuviera nuestro perfil. Fíjate este detalle, por ejemplo, nos exigían un socio externo, un socio internacional. Nuestro socio internacional fue la CNP. ¿Qué es la CNP? Una entidad estatal francesa. ¿Quién es el accionista de la CNP? El Correo de Francia. Ese fue nuestro socio en la AFJP. ¿Y quiénes eran el resto de nuestros socios locales? Sindicatos y cooperativas. Entonces hicimos una AFJP pero que tenía un perfil diferente y un objeto social diferente. Y así en cada uno de los momentos y en cada una de las cosas que nos ha tocado enfrentar. Si nosotros no hubiéramos hecho esa AFJP, nuestros asociados se hubieran ido a las otras. Nosotros teníamos que tener la herramienta para contenerlos. Hicimos todo lo posible para que no pase, pero cuando pasó, creamos la herramienta para perder lo menos posible.

Me imagino que sos el primer gerente general del Banco en el contexto de dictadura. En el que se corren un montón de riesgos y hay que inventar. ¿Cómo transitaste esa experiencia? ¿Qué te pasó con eso en el medio de lo que es este escenario de estar creando el Banco Credicoop?

Yo digo con orgullo que siento que lideré todo ese proyecto. En ese momento, el Insti-

“La más grande de las crisis, la del 2002, la crisis de la salida de la convertibilidad el Credicoop posterior duplicó su cuota de participación en el sistema financiero en relación a la que tenía antes del inicio de la crisis.

Y la clave, ¿sabes cuál fue? Que nosotros no tapiamos, que nosotros explicamos, que nosotros pusimos la cara porque no nos sentíamos culpables. Nosotros les dijimos a nuestros asociados que iba a pasar eso, nosotros advertimos desde siempre que esa política económica no va, que esa política financiera no es buena.”

tuto, a través de Floreal Gorini, eligió una serie de compañeros para liderar cada uno de esos proyectos y a mí me pusieron a liderar este proyecto. Y bueno, creo que lo hicimos razonablemente bien. Es difícil de contar porque en realidad nosotros prácticamente vivíamos aquí. Por ejemplo, el Banco abre un 19 de marzo. ¿No te parece raro que abramos a mitad de un mes? ¿Sabes por qué abrimos el 19 de marzo? Porque cuando nos dieron la autorización vimos que no podíamos llegar a fin de mes porque algunas cajas de crédito estaban en una situación tan frágil que si teníamos que mandarle nueva información al Banco Central por ahí nos volteaban el proyecto y nos hacían caer la autorización. Y nosotros tomamos la decisión heroica y abrimos como sea. Y no estábamos en condiciones. Nos faltaban montones de herramientas, nos faltaban definir montones de cosas, ajustar cosas, era muy grande el cambio. Y además

empezábamos una etapa donde íbamos durante un largo tiempo a funcionar con dos cámaras compensadoras. La cámara compensadora de las viejas letras de cambio y la cámara compensadora de los nuevos cheques que libraban los titulares de las cuentas del nuevo banco. Y eso era un lío bárbaro. Y habíamos diseñado un proceso contable que se cayó el primer día, no resistió y hubo que inventar sobre la marcha otro proceso contable que después duró muchos años y nos sirvió muchísimo (el “Proceso 300” se llamaba en nuestra jerga). Así que aquello era una cosa muy heroica, donde todos estábamos por eso mismo imbuidos de una mística muy fuerte, de un compromiso muy fuerte, se nos iba la vida en eso. Y bueno, lo hicimos.

Lo digo porque había que crear todo de vuelta. Había conflictos, conflictos internos o tensiones...

Tensiones internas, no. Cuando se cerró el proceso de la discusión, todo el mundo entendió que ese era el camino y se alineó y funcionó. Después siempre hay distintos grados de comprensión y de participación y de compromiso, no es unánime. Pero sí, parece exagerado, pero fue heroico.

¿Podrías recuperar esos relatos de cómo fue esa construcción del Banco, lo que implicaban las jornadas de trabajo?

No había jornadas de trabajo. Era cuando se terminaba. Y se terminaba cuando se podía. Yo me acuerdo de jornadas a la madrugada, a Rogelio Canosa y equipo en un salón grande, a los gritos porque no cerraba el *clearing*, porque teníamos problemas con las cámaras compensadoras. Muchas cosas fueron a los ponchazos, como se podía y sobre la marcha, hasta que afinamos, se fue ordenando y se pudo funcionar. Pero además cuando lo fuimos ordenando vino el proceso -que no estaba en el plan- de

tener que empezar a absorber a otras entidades que no pudieron completar ese circuito como nosotros, y había que tratar de que no caigan, entonces había que fusionar. Y cada fusión era una historia y había que compatibilizar. Porque si bien todas tenían un modelo general similar, tenían actores diferentes, cuestiones diferentes, de localismo, de regionalidad, etcétera, y todo eso hubo que integrarlo y hacerlo compatible.

Me parece pertinente ahora preguntar sobre las continuidades y rupturas en este período histórico. Para pensar en este proceso histórico y hacer como un balance ¿qué cosas que vivimos hoy continúan aquel corte abrupto que significó la dictadura? Y a la vez, ¿qué debimos cambiar nosotros como cooperativistas en esos 47 años para seguir siendo cooperativistas y ser una empresa exitosa?

Empiezo por el final. Lo que cambiamos fueron cuestiones operativas y de forma para adaptarnos, tratando de no cambiar en los principios, tratando de no cambiar en los objetivos. Creo que eso lo hemos defendido a capa y espada todo el tiempo y creo que está bien. Hoy el Banco Credicoop tiene más dirigentes que empleados. Hoy tenemos 5.600 y pico de dirigentes y 4.600 empleados. Esos dirigentes son asociados, usuarios que dedican tiempo de su vida a la gestión, como si estuvieran en la sociedad de fomento del barrio, en la cooperativa de la escuela, etc. Una actividad voluntaria, desde luego no remunerada.

Con reglas, con regulaciones, con autorizaciones de facultades locales para dar préstamo hasta cierto monto, para realizar actividades integradas al resto de las comunidades de las que forman parte, etc. No sé si hay muchos ejemplos para comparar con esto. Y al mismo tiempo consolidar una empresa cooperativa que hoy es por volumen la pri-

“Hoy el Banco Credicoop tiene más dirigentes que empleados. Hoy tenemos 5.600 y pico de dirigentes y 4.600 empleados. Esos dirigentes son asociados, usuarios que dedican tiempo de su vida a la gestión, como si estuvieran en la sociedad de fomento del barrio, en la cooperativa de la escuela, etc. Una actividad voluntaria, desde luego no remunerada.”

mera cooperativa de la Argentina y que para ponerla en escala es -según un último reporte de la Alianza Cooperativa Internacional- la vigésima tercera cooperativa a nivel mundial medida en términos de ingresos en relación con el Producto Bruto, que es el patrón que utiliza la Alianza.

En ese ranking el Credicoop es la cooperativa número 23 del mundo (según esa medición de la Alianza Cooperativa Internacional). Es decir, todo eso se pudo hacer con una importantísima actividad institucional. Nuestro plan de gestión -que incluye un premio a los trabajadores del banco por el cumplimiento del plan de gestión- se mide un 70% por la actividad comercial y un 30% por la actividad institucional. Es decir, que toda la organización está comprometida en la realización de las charlas, las reuniones con asociados, con grupos pequeños, con grupos más grandes, es una cosa que funciona de manera permanente y que nos hace diferentes al resto de las entidades financieras. Así que, creo que hasta acá lo hemos logrado, es decir, llegar incluso a la gran escala y no perder los valores. Creo que sería la mejor manera de sintetizar lo que hemos podido construir.

Incluso en los momentos de crisis cuando la salida general era el ajuste...

Claro, en estos momentos nosotros tenemos desafíos que están sobre la mesa y que no están resueltos porque son las cosas que están pasando. Tenés toda una irrupción de la inteligencia artificial, tenés toda la sustitución de los mecanismos tradicionales por lo que es hoy el teléfono celular o la computadora, tenés un sistema financiero que se está reestructurando, cerrando sucursales, achicando dotaciones. Bueno, nosotros hemos decidido transitar por otro camino. La historia dirá si lo podremos hacer y tendremos éxito, eso está a demostrar. Pero para eso, cada una de nuestras 276 filiales tienen que tener una vida que supere el simple hecho del mero trámite bancario.

Y tenemos que tener un vínculo donde el usuario, el pequeño comerciante, el pequeño industrial, el profesional, el que se vincula con nuestra entidad, encuentre ese valor agregado como un valor y lo sienta como una diferencia que justifica. Porque de lo contrario, si todo el mundo termina trabajando con el teléfono y los bancos tienen millones de clientes, pero tienen una sola casa central y nosotros seguimos con las 276 sucursales, no va, tiene que ser diferente. La diferencia está en lo institucional, en el contenido institucional, pero no es que solo nosotros queramos hacerlo, si no que logremos que los usuarios lo conviertan en un valor, ahí ganamos. En eso estamos.

Hay, en ese sentido, experiencias muy interesantes en las filiales, desde lo que llamamos "la parrilla", por ejemplo, grupos de mujeres empresarias que se reúnen allí a intercambiar sus propias experiencias.

Hace poco en una reunión con funcionarios del Banco Central, de las áreas de supervisión, hablábamos de todo esto y entonces una funcionaria nueva –que nos conocía poco- me

pedía que yo le defina nuestro modelo y yo le dije: tecnología más parrilla. La parrilla como el símbolo de juntarnos a comer un asado –no necesariamente tiene que ser ni parrilla ni asado– para poder compartir actividades con los hijos de los empresarios, con los jóvenes, para que conozcan los valores del cooperativismo, para que conozcan el tipo de propuesta que nosotros hacemos, etc. Eso es un enorme desafío porque es como remar en dulce leche o contra la corriente, porque la cosa se empuja para el otro sentido... pero no nos va mal. Porque la gente valora mucho lo humano, lo relacional y finalmente, como a mí me gusta decir, siempre quieren todos tener una persona con quien poder hablar, que lo conozca y que le diga hola don José, ¿cómo le va? ¿Cuál es el problema que usted tiene? Sigue valiendo eso.

Hoy para balancear ¿dónde estamos después de estos 50 años como país?

Mirá, lo de las cuatro "M"... voy a utilizar algo que usé en una actividad que se hizo en el Centro Cultural de la Cooperación. El 10 de julio de 1980, Martínez de Hoz –por cadena nacional- rinde un informe sobre su gestión. Se está yendo como ministro y entonces hace un balance de la gestión y dice textualmente esto:

Sabemos que la misma naturaleza de la profunda transformación que estamos llevando a cabo impide que podamos hacer hoy en esta ocasión un balance total y global del mismo, pero quisiera destacar lo que yo considero que son 12 puntos fundamentales a través de los cuales se puede medir la profundidad de la transformación que hemos llevado a cabo.

En primer lugar, libertad de precios, eliminación de los controles de precios. En segundo término, libertad de las transacciones cambiarias con la eliminación de los controles de cambio. En tercer lugar, libertad del comercio

exterior con la eliminación de los monopolios con la exportación por ejemplo de granos y carnes. En cuarto, libertad de exportación a través de la eliminación de las prohibiciones y los impuestos a las exportaciones. Quinto, libertad para importar con la eliminación de las prohibiciones, cuotas, licencias y la aplicación de un programa arancelario de reducción gradual en un periodo de cinco años. Sexto, la libertad de las tasas de interés y la aplicación de la reforma financiera que abre al sector a la competencia interna y externa. Séptimo, la liberación de los alquileres y la eliminación del control que afectaba la posibilidad de la colaboración de la construcción privada para construir a eliminar la escasez de vivienda producida por esa misma causa. Octavo, la eliminación de las tarifas políticas en los servicios públicos. Noveno, la eliminación de subsidios y las protecciones excesivas para ciertos sectores privilegiados de la economía. Décimo, la libertad de contratación de los salarios sobre la base de los salarios establecidos como mínimos por el Estado. Once, la libertad para la inversión extranjera bajo reglas justas y sanas tanto para el interés nacional como para los inversores. Y doceavo, libertad para la transferencia de tecnología en un marco que promueva y no obstaculice este movimiento fundamental para la modernización de nuestra economía de acuerdo a los más altos intereses nacionales.

Cuatro "M": Martínez de Hoz, Menem, Macri y Milei. Distintas versiones, distintos estilos, distintas virulencias si vos querés, pero un objetivo común de modelo de país. Y casi podríamos agregar, Macri relanza o pretende relanzar el PRO y dice, después de esto venimos nosotros para darle continuidad a lo que este gobierno está haciendo. No sé si soy claro.

Tomando eso, como diputado presentaste un proyecto de ley para terminar con la ley de entidades financieras de la dictadura.

¿Qué balance hacés de esa experiencia? El punto viene a cuenta para pensar los límites de la democracia formal tal como hoy la conocemos.

Es que la democracia y todos los sistemas se sustentan en que tenés que ganar la batalla cultural. Batalla cultural, cien por cien. Entonces, a mí me gusta decir que nunca jugamos con las blancas nosotros. Siempre, aun cuando nos hicieron creer que jugábamos con las blancas siempre jugamos con las negras. Y las negras tienen dificultades para ganar porque tienen un movimiento menos. Vienen siempre de atrás. Son respuesta al movimiento del otro. Y ese es el tema fundamental y eso no lo podés perder de vista nunca. Entonces, en distintos momentos, ha habido distintas coyunturas.

Una coyuntura que se da cuando llega Néstor Kirchner al poder, más allá de lo que había pasado en la Argentina con los diez años de la convertibilidad. Esa política de los noventa terminó en un desastre, porque tuviste el corralito, tuviste todas las cosas que pasaron. Cuando termina la convertibilidad, el país está en una situación desastrosa, los niveles de desempleo son monumentales. Néstor Kirchner decía –y Cristina lo repitió muchas veces–, que ganó

“Intentamos efectivamente ese proyecto que llamamos de ley de servicios financieros, porque desde el nombre queríamos plantear una cosa distinta, que no era una ley de entidades, es decir, para las entidades, sino de servicios, es decir, para los usuarios.”

con menos votos que la cantidad de desocupados que tenía la Argentina en ese momento. Digamos, para graficar lo que se hablaba era de un 25% de desocupación. Una de cada cuatro personas desocupadas, sin trabajo, un número atroz.

Pero ese proceso, además de la voluntad de sus protagonistas, empalma con lo que pasa en la región. Empalma con Chávez, empalma con Correa, empalma con Evo, empalma con todo lo que allí pasa. Y si querés simbolizarlo, te diría empalma con el No al Alca (que lo podríamos contraponer con el tratado con Estados Unidos firmado en 2026, si querés marcar etapas, diferencias y situaciones). En esos años se revierten muchas cosas.

En esos años también intentamos efectivamente ese proyecto que llamamos de ley de servicios financieros, porque desde el nombre queríamos plantear una cosa distinta, que no era una ley de entidades, es decir, para las entidades, sino de servicios, es decir, para los usuarios. Y por eso arrancábamos diciendo, “los bancos solo podrán hacer aquello para lo que estén expresamente autorizados”, que era el parteaguas respecto de la ley que sigue vigente: “los bancos pueden hacer todo menos aquello que tienen expresamente prohibido”.

Bueno, es complejo decir por qué no se aprobó. El gobierno creyó que con la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central de 2012 era suficiente y que no hacía falta cambiar la ley de entidades financieras. Yo recuerdo haber discutido con ellos y haber explicado a la opinión pública, porque desde luego yo no salía a ser crítico de la situación porque yo apoyaba esa gestión. Pero tenía que dar alguna explicación. Y cuando a mí me preguntaban cuál era la diferencia fundamental que había entre la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central y el proyecto de ley de servicios financieros, es que la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central

está llena de “El Banco Central podrá”. Y los podrá son buenos: el Banco Central podrá limitar esto, podrá limitar esto. Pero nuestro proyecto de ley de servicios financieros decía “el Banco Central deberá”. Estaba lleno de “deberá”. ¿Cuál es la diferencia entre podrá y deberá? Que con el “podrá” se pueden hacer cosas de un sentido o del otro. Porque el gobierno de Macri o el de Milei, con la misma ley tiene todos los podrá y los usa o no los usa según lo que quiera hacer. Si fuera “deberá” estaría limitado y tendrían que cumplir con esos “deberá”.

Bueno, en ese momento no se ponderó eso -a mi juicio- suficientemente bien y entonces se fue con la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central, que desde luego a mí me tocó porque yo en ese momento creo que presidía la Comisión de Finanzas y defendí la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central como corresponde con toda la fuerza, porque era un avance frente a lo que había, aunque no era el proyecto que nosotros creíamos que había que impulsar.

Un tema que me gustaría explorar a propósito de las oleadas generacionales es: siempre estamos en una suerte de transición generacional y, en esa dinámica de quienes llegan y quienes se van, tenemos la tarea de preservar una identidad que nunca es fija, sino que -como demostramos- va transformándose. ¿Cómo pensás esa interrelación entre lo que viene y lo que está?

Lo primero que hay que hacer es entender que lo que pasa en la Argentina tiene un correlato con lo que pasa en el mundo, y que la batalla cultural la están ganando los ingenieros del caos. Y para esto han influido montones de cosas: la conjunción de la pandemia -por ejemplo- con la irrupción de la tecnología que llevó a fortalecer el aislamiento y el individualismo, el trabajo en casa -porque no se podía ir al lugar de trabajo-. Yo creo que todo eso

“El Banco tiene una estabilidad laboral muy alta lo cual es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad porque, bueno, yo no puedo correr como corría hace 47 años digamos, ¿no es cierto? aunque todavía puedo trabajar la misma cantidad de horas que entonces. Pero ¿cómo logramos que esos jóvenes que se incorporan a nuestra entidad conviertan en valor esto que nosotros lo tenemos como valor? Yo no le puedo pedir que vengan con esos valores, se los tenemos que inculcar nosotros y no lo podemos hacer de prepo por vía de una resolución, sino por vía de la argumentación y de la convicción y del ejemplo.”

es malo, el lugar de trabajo tiene otra riqueza, crea vínculos.

Yo digo siempre que cuando era pibe para jugar a la pelota teníamos que juntarnos 22 y si quería menos, 16... Ahora los pibes agarran un teléfono y juegan al FIFA con un chico de Filipinas que no conocen y les parece que es lo mismo, entonces estamos ahí en ese ámbito y en esa dificultad. Bueno, nosotros tenemos que recrear que volver a jugar a la pelota y juntarse e ir a la cancha sigue siendo un valor, por eso lo de “tecnología y parrilla”. Porque si no logramos tecnología y parrilla no tenemos posibilidad. Y con los jóvenes trabajadores que se incorporan a la organización pasa lo mismo, vienen con lo que vienen y está en nosotros que logremos

que conviertan en valor alguna de las orientaciones que nosotros estamos planteando. Si no logramos eso no vamos a poder.

¿Y cómo es tu balance de cómo marcha ese proceso?

El Banco tiene una estabilidad laboral muy alta lo cual es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad porque, bueno, yo no puedo correr como corría hace 47 años digamos, ¿no es cierto? aunque todavía puedo trabajar la misma cantidad de horas que entonces. Pero ¿cómo logramos que esos jóvenes que se incorporan a nuestra entidad conviertan en valor esto que nosotros lo tenemos como valor? Yo no le puedo pedir que vengan con esos valores, se los tenemos que inculcar nosotros y no lo podemos hacer de prepo por vía de una resolución, sino por vía de la argumentación y de la convicción y del ejemplo.

Se me ocurre en este momento una cosa sencillísima. El 19 de marzo de 1979 exactamente hace 47 años, en el discurso de apertura del Banco Credicoop, Nelson Giribaldi dijo una frase que nos sigue hasta aquí: “Asumimos el compromiso de demostrar que eficiencia y democracia no son incompatibles”. Pensalo y desarrollalo: esta idea tiene una riqueza muy grande, porque todo el tiempo nos están vendiendo que la eficiencia es contraria al manejo democrático, que la eficiencia está ligada al personalismo, al liderazgo unipersonal etc., etc. Eficiencia y democracia no son incompatibles, y le agregaría transparencia y democracia no deben ser incompatibles. Hemos gestionado estos 47 años una gran entidad financiera y nosotros somos intachables, y yo lo puedo decir a toda voz porque nunca tenemos problemas ni nunca nos han denunciado por nada que tenga que ver con nuestra conducta, con aprovechamiento, con sacar ventaja, con hacer cosas incompatibles con nuestra función. Bueno tenemos que convencer a todos los que integran

“Eficiencia y democracia no son incompatibles, y le agregaría transparencia y democracia no deben ser incompatibles. Hemos gestionado estos 47 años una gran entidad financiera y nosotros somos intachables, y yo lo puedo decir a toda voz porque nunca tenemos problemas ni nunca nos han denunciado por nada que tenga que ver con nuestra conducta, con aprovechamiento, con sacar ventaja, con hacer cosas incompatibles con nuestra función. Bueno tenemos que convencer a todos los que integran nuestra organización, a los nuevos que se van incorporando de que esos son valores positivos.”

nuestra organización, a los nuevos que se van incorporando de que esos son valores positivos, que es bueno ser así, que no hace falta ser un pícaro para poder ser un buen funcionario y para poder desarrollarse en esta organización, que se puede hacer desde lugares de compromiso, de decencia, de transparencia.

También los jóvenes tienen algo para aportar, incluso tienen una perspectiva generacional. Entonces la pregunta es ¿cómo los jóvenes pueden aportar a enriquecer la identidad? ¿Qué podemos aprender de los jóvenes o qué nos pueden dar ellos en diálogo con lo que le damos nosotros?

No deben perder nada de lo que representa ser joven porque ¿dónde está dicho que ser jo-

ven es ser individualista, egoísta? ¿dónde está dicho eso? ¿en qué libro? ¿en qué manual? ¿en qué cultura? El tema es que estamos viviendo en una sociedad donde te dicen que la justicia social es un delito, el Estado es una organización criminal y tenemos que contrarrestar esas cosas. Entonces nosotros –que nos autodefinimos como una empresa pública no estatal– les decimos: miren que se puede hacer bien lo público, porque desgraciadamente lo público viene acompañado de mala fama y de fracasos de experiencias, desde luego no solo porque hayan sido ineficientes sino porque jugaron con las negras todo el tiempo.

Y a veces fueron, o siguen siendo eficientes, yo cuando me enfermo me voy al hospital público...

Desde luego, esa eficiencia es irremplazable, tanto así que los médicos más notables nunca dejan de ir al hospital. Después te atienden a la tarde en el consultorio, te cobran carísimo, pero a la mañana van al hospital porque ahí es donde aprenden, ahí es donde se enriquecen permanentemente. La Argentina desarrolló un sistema de salud, y un sistema de educación ejemplares y potentes. Pero hoy estamos en el medio del conflicto porque no hay presupuesto universitario, no hay presupuesto para la salud. Hoy leí que el gobierno está mandando al Parlamento la modificación de la ley universitaria y de la ley de personas con discapacidad para no pagar lo que se aprobó después de que lo vetaron, porque acordate que lo vetaron, volvió y se lo volvimos a aprobar en el Parlamento. Bueno, estamos en ese escenario, no nos podemos aislar, nos agrede, nos atraviesa.

Hasta ahora hicimos un balance retrospectivo, estamos recorriendo los 50 años desde el inicio de la dictadura y además de este recorrido que hicimos hasta llegar al hoy, me gustaría una reflexión hacia adelante. Hiciste varias intervenciones planteando este tiem-

po de transición histórica, el otro día hiciste una extensa exposición sobre la inteligencia artificial y los cambios en el mundo del trabajo, los cambios en el orden global hacia un mundo multicéntrico, ¿cuáles son los desafíos del Banco para los próximos 50 años en un escenario brumoso?

Estamos en el medio de todo ese proceso que tiene también una particularidad respecto de otros sucesos que han pasado a lo largo de la historia. Cuando la tecnología generó lo que se llamó la revolución industrial hubo una etapa de muchísimo conflicto, de mucha pelea, de mucha gente que fue presa, de muchos muertos, todo eso terminó en los mártires de Chicago, pero también terminó en una ley universal de reducción de la jornada laboral a 8 horas. Es decir, de la reacción individual del trabajador que rompía la máquina como su enemigo porque le sacaba el trabajo, a la lucha organizada para lograr la reducción de la jornada de trabajo y no tener a la máquina como enemiga. Y entonces aparece esto que al día de hoy vivimos de las 8 horas para trabajar, 8 horas para dormir y 8 horas para el ocio, el esparcimiento, la capacitación, lo que vos quieras. Y hoy tenemos el absurdo de que viene una revolución tecnológica mucho más potente que aquella y te quieren hacer trabajar 12 horas en vez de 8, entonces en realidad, bienvenida a esa inteligencia artificial si eso nos lleva a un mundo donde la gente pase a trabajar 4 horas ganando lo mismo o más (porque bajan costos y debería ganar más, no solo lo mismo) y tenga más tiempo para capacitarse, para divertirse, para estar con su familia, para estar con amigos, para practicar deporte. Eso debería ser lo que esté por venir. Es una locura pensar que la revolución tecnológica va a significar un retroceso en las condiciones y en las calidades de vida de los seres humanos. Y que lo que viene es a esclavizarnos. Porque ya nos están diciendo que esas nuevas máquinas están llegando al punto de

“Hoy tenemos el absurdo de que viene una revolución tecnológica mucho más potente que aquella y te quieren hacer trabajar 12 horas en vez de 8, entonces en realidad, bienvenida a esa inteligencia artificial si eso nos lleva a un mundo donde la gente pase a trabajar 4 horas ganando lo mismo o más (porque bajan costos y debería ganar más, no solo lo mismo) y tenga más tiempo para capacitarse, para divertirse, para estar con su familia, para estar con amigos, para practicar deporte. Eso debería ser lo que esté por venir. Es una locura pensar que la revolución tecnológica va a significar un retroceso en las condiciones y en las calidades de vida de los seres humanos. Y que lo que viene es a esclavizarnos.”

que toman decisiones autónomas, así que ni siquiera van a necesitar un humano que las dirija. Una vez creadas y puestas en funcionamiento van a seguir adelante y van a hacer todo. Es terrible, porque sería que se cerró el círculo en una versión negativa, sería que llegamos a un lugar de excelencia tecnológica para ponernos en condición de esclavitud. No cierra, no va a ser así, va a ser distinto, como no sé y en cuánto tiempo tampoco. Cuáles son las alternativas en el medio, pero esa ciencia y esa tecnología que nos trae la inteligencia artificial va a terminar mejorando la calidad de vida de la gente, va a terminar haciendo que la jornada laboral se reduzca, que muchos tra-

bajos sean más sencillos, va a lograr avances en el área de la salud notables, entonces usar todo eso para el bien, para la mejora. Ahora, no es suponer que no vas a tener que ir más a ver al doctor, que te va a escuchar y que te va a entender y que el clínico no va a poder ser reemplazado por ninguna máquina por más inteligente que sea.

¿Cómo impacta y se ingresa la tecnología en la vida de la cooperativa?

Nosotros no podemos dejar de tener ninguno de los desarrollos de tecnología que tiene el sistema porque si no, no podremos competir. Por eso, "tecnología más parrilla". El asunto es que tenemos que tener la tecnología pero tenemos que lograr que nuestros usuarios, nuestros asociados, valoren la existencia de ese vínculo, de ese trato distinto y de ese valor agregado que puede tener cuando venga a escuchar una charla sobre economía, sobre educación, sobre ciencia, sobre arte, cuando le inviten a ver un video, cuando le inviten a participar de un debate, de lo que sea, que sienta que eso es un valor que se lo da esta cooperativa que además le permite hacer una transferencia desde el teléfono, que además le permite pagarle a otro desde el teléfono, igual que el resto de los bancos, con la misma eficiencia. Pero que le da esto otro que el resto de los bancos no le pueden dar, ni quieren. Si logramos eso, habremos ganado.

Nos llevamos como un buen balance hacia el pasado y un poquito de líneas hacia el porvenir de estos 50 años...

Y seguiremos adelante y seguiremos charlando y pensando y aportando y corrigien-

“El asunto es que tenemos que tener la tecnología pero tenemos que lograr que nuestros usuarios, nuestros asociados, valoren la existencia de ese vínculo, de ese trato distinto y de ese valor agregado que puede tener cuando venga a escuchar una charla sobre economía, sobre educación, sobre ciencia, sobre arte, cuando le inviten a ver un video, cuando le inviten a participar de un debate, de lo que sea, que sienta que eso es un valor que se lo da esta cooperativa que además le permite hacer una transferencia desde el teléfono, que además le permite pagarle a otro desde el teléfono, igual que el resto de los bancos, con la misma eficiencia.”

do, porque esta es nuestra visión hoy 19 de marzo de 2026, un mundo donde a cada ratito miramos en los portales y vemos noticias diferentes que pueden alterar el funcionamiento del mundo, de la región, del país. ¿Cómo eso nos podría permitir decir que tenemos todo claro de cómo va a ser de acá en adelante? La clave es que podamos leer con claridad cada momento, de qué se trata y cuáles son las alternativas posibles y disponibles.

EL IMFC, LA BATALLA CULTURAL, Y EL FUTURO. CLAVES PARA ANALIZAR LA RESISTENCIA Y CONSOLIDACIÓN DE UN MOVIMIENTO TRASFORMADOR

Entrevista a Juan Carlos Junio, presidente de IMFC

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos es una federación de cooperativas desplegada a lo largo del todo el país que hoy nuclea además un consolidado grupo cooperativo.

El IMFC fue creado el 23 de noviembre de 1958 con el objetivo de:

difundir los principios y valores de la cooperación, representar a sus cooperativas asociadas ante los poderes públicos, promover la creación de cooperativas y movilizar a través de una red solidaria los fondos ociosos de las cajas de crédito cooperativas, desde unas regiones del país hacia otras, según los requerimientos estacionales de la actividad económica.²

Por su impulso, entre 1958 y 1966 se constituyeron más de 800 cajas de crédito en todo el país, hasta que la dictadura de Onganía (1966) golpeó y persiguió fuertemente al Movimiento, y solo sobrevivieron poco más de 400. Luego llegó la dictadura cívico- militar de 1976 y su consecuente reforma financiera, funcional a un proyecto neoliberal de país, que intentó completar la destrucción. La mal llamada “Ley” de entidades financieras prohibió la operatoria de las cajas de crédito. En respuesta a ello, las acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo lograron que se autorice su transformación en bancos comerciales bajo la forma jurídica cooperativa y, para poder al-

canzar los capitales mínimos requeridos para constituirse en bancos, gran parte de las cajas de crédito debieron fusionarse. En este contexto, un grupo de 44 cajas de crédito ubicadas en la región metropolitana de Buenos Aires y La Plata, constituyeron en 1979 el Banco Credicoop Coop. Ltda., el mayor de los 77 nuevos bancos cooperativos emergentes.

En el marco del 50 Aniversario del inicio del golpe de Estado cívico-militar en Argentina, Juan Carlos Junio, presidente del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) y director del Centro Cultural de la Cooperación recorre la historia de estas entidades, analiza las definiciones políticas y acciones que se fueron tomando a lo largo del tiempo en diferentes contextos y lo vincula con el presente político, social y cultural del país.

Junio brinda claves de lectura para este presente con la experiencia y con la actualidad de la gestión colectiva de estas instituciones y plantea una mirada sobre el rol del cooperativismo y del Movimiento nucleado en el IMFC (en particular), para los tiempos que vienen.

Desde *Revista Idelcoop*, proponemos mantener conversaciones con referentes del Movimiento a propósito del 50 Aniversario del inicio del golpe cívico militar en Argentina, y así analizar el recorrido histórico del IMFC y el Banco Credicoop, el presente y también pensar el futuro. En este sentido, la primera pregunta es ¿qué vino a destruir la dictadu-

² Ver en: www.imfc.coop/miembros

ra del movimiento cooperativo? ¿Qué cosas tenía en particular el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos como movimiento social, político y cultural que eran antagónicas a la perspectiva neoliberal que instaló la dictadura?

Juan Carlos Junio. Tratando de responder a qué vinieron en lo referido al Movimiento cooperativo, a la economía social y a nosotros como una de las formas de expresión económica no capitalista, podemos analizar que veníamos de la intención más grande de destrucción del Movimiento, que fue en 1966. Más aún que en 1976 (aunque la dictadura del 76 fue genocida, sanguinaria, ya que se trataba de la fase que se desplegaba en toda América Latina con el plan Cóndor). Pero en el 66' ya la burguesía local (principalmente), no tanto los poderes económicos extranjeros sino la local, tomó nota del crecimiento del Movimiento cooperativo de crédito, en el corazón del sistema financiero –que es el sistema sanguíneo, el sistema de vasos comunicantes del organismo capitalista, los bancos– a donde el conjunto de la actividad económica y social deposita sus recursos económicos. Las grandes empresas, las pequeñas empresas, las organizaciones civiles, las organizaciones religiosas, las organizaciones estatales, los municipios, todos, en definitiva, vuelcan sus fondos ahí.

En el 66' ellos descubrieron que manejábamos el 10% del circulante nacional. Entonces, nos atacaron desde la política. En un momento de triunfo de la reacción antidemocrática, golpista, nos dieron un golpe a nosotros y a todo el movimiento cooperativo. Creo que ese antecedente es determinante también. Nosotros perdimos 400, 500 cajas de crédito en aquel entonces. La derrota fue muy grande, pero nosotros teníamos y tenemos una gran vocación de sobrevivir, porque tenemos una convicción ideológica y social. Y lo logramos.

“En el 76', en el fondo, se trata de algo muy similar a lo del 66', solo que con una dictadura todavía más inhumana. Lo que se propone es la eliminación del cooperativismo del sistema financiero.”

En el 76', en el fondo, se trata de algo muy similar a lo del 66', solo que con una dictadura todavía más inhumana. Lo que se propone es la eliminación del cooperativismo del sistema financiero. Para ellos eso es una cuestión antagónica, una cuestión que está fuera de todo sentido ideológico. Porque no es solo una cuestión de intereses que “bueno, lo que capta el movimiento cooperativo en el sistema financiero es tanto y eso nos resta a los negocios de los demás”. Es mucho más a fondo. Es que no haya un modelo cooperativo que funcione en la vida económica y social, ya que implica una gran participación de miles y decenas de miles de asociados, yo diría millones, cientos de miles. Pero además es un modelo social, ideológico y político que está en las antípodas del modelo tradicional capitalista, y mucho más en esta fase concentrada de un individualismo extremo, hostil a toda forma de participación, a toda forma de gestión colectiva.

No se trata solo del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos por el sesgo ideológico que nosotros podemos tener. Sino que es una cosa mucho más vasta que aglutina a todo lo que sea colectivo: economía social, cultura que estimule lo colectivo, lo sensible, lo humano. Por eso también se ataca a la cultura, se ataca a la organización sindical, es decir todo lo que tiene que ver con la organización del pueblo y la sociedad.

Y ante esto, vino algo ya bastante conocido – incluso para quienes lo vivimos fue muy deter-

minante– vino la “Ley” de entidades financieras de Martínez de Hoz, el gran intelectual de la dictadura. No solo era un intelectual en términos culturales, sino que era un economista y un empresario. Era dirigente del mundo empresario y era presidente de Acindar.³ O sea que era un cuadro de la ultraderecha genocida. Era el cuadro más importante, creo yo. Ellos entonces decidieron cambiar el sistema financiero, el sistema bancario argentino. Y lo cambiaron con la ley denominada de entidades financieras. O sea, una ley de las entidades financieras, no vistas desde el servicio, desde los usuarios. Para decirlo en otros términos, desde la sociedad, desde el sistema productivo o desde el pueblo. Sino, vistas desde las entidades financieras. Y eso implicó concentración y extranjerización. Y vino la idea de eliminar a las cooperativas del sistema financiero. Bueno, el carácter de esa dictadura no tenía antecedentes en la Argentina, por eso se dio la respuesta defensista que nosotros armamos, que armó el Instituto bajo el pensamiento y la táctica de Floreal Gorini.

Era una dictadura que estaba en un proceso represivo violento y no es solamente una cuestión de la perversidad de los instrumentadores, que, por supuesto, la tenían todos estos personajes por lo que luchamos como sociedad con las Madres y Abuelas para que haya Memoria, Verdad y Justicia y vayan a la cárcel. Por eso hoy, en un momento de avance de la ultraderecha, hay también un intento de reivindicar todo eso. Ya no de negarlo, sino de reivindicarlo. Y eliminar todo lo que se avanzó en materia de justicia, que hizo que, en definitiva, con todas las trabas que se pusieron a la acción de la justicia, haya una cantidad de presos y condenados genocidas como no hay en ningún lugar de la tierra.

³ José Alfredo Martínez de Hoz fue presidente de Acindar, la principal siderúrgica privada de Argentina, antes de asumir como Ministro de Economía durante la última dictadura cívico-militar (1976-1981).

“El carácter de esa dictadura no tenía antecedentes en la Argentina, por eso se dio la respuesta defensista que nosotros armamos, que armó el Instituto bajo el pensamiento y la táctica de Floreal Gorini.”

La cuestión es que nosotros nos organizamos en ese tipo de dictadura. Un gran movimiento pensando en nuestra base social. O sea, en los asociados de las filiales del Banco que eran nuestras casas cooperativas, como lo son ahora, que venían de las cajas de crédito. Apelamos a los asociados que tenían, como ahora – con los cambios culturales y comunicacionales propios de cada época– una gran adhesión, un gran cariño por la cooperativa. En ese momento, la cooperativa había ayudado muchísimo a los pequeños empresarios en sus inicios a comprar su primera máquina, su primer torno, su primera máquina textil, su primera máquina de imprenta; también a los comercios. Además de que habíamos trabajado siempre mucho en la idea cooperativista. Lo cierto es que logramos un enorme consenso. La gente firmó unas solicitudes, pusieron su nombre y apellido decenas de miles de pequeños empresarios. Apelamos a la cultura, a las personalidades, a las entidades civiles. Y todo eso lo publicamos en el diario Clarín, en plena dictadura. O sea que organizamos una gran resistencia defensiva de lo nuestro. Pero una gran resistencia a una política crucial de la dictadura como era implantar la ley de entidades financieras y transformar el sistema bancario argentino.

En esa gran lucha logramos lo que dimos llamar un “empate histórico”, porque nosotros logramos lo principal que era que subsista el movimiento cooperativo en el sistema financiero argentino. Ellos en su hora de triunfo tenían que resolver esto, y no lograron resol-

“Tienen una convicción ideológica, creían que nosotros con este modelo –cooperativo participativo, democrático, con cada una de nuestras filiales, una comisión de asociados, descentralización del crédito y en las filiales– nos íbamos a morir solos. Pero, nosotros tenemos la convicción de que esos fueron los factores que nos permitieron renacer. Nosotros pudimos responder a ese reto histórico con la famosa fórmula de ‘democracia y eficiencia’.”

verlo. Confíaron, seguramente. Carlos⁴ siempre cuenta la anécdota: confíaron en que nos íbamos a morir solos. Y eso es lógico que les haya ocurrido. Porque ellos tienen una convicción ideológica, no es solamente que hay un prejuicio contra el progresismo, la izquierda, el cooperativismo, el populismo, como dicen ahora. No, ellos tienen una convicción ideológica de que lo que funciona es lo privado, lo grande y lo concentrado. Porque eso es lo eficiente, eso es lo que compite, y eso es lo que genera un desarrollo de la sociedad. Vos me dirás “no, pero solamente ideología no es, también son intereses económicos”. Lógico, hay una simbiosis entre una cosa y otra, integran el sistema económico, integran empresas, expresan intereses económicos. Pero tienen una convicción ideológica, creían que nosotros con este modelo –cooperativo participativo, democrático, con cada una de nuestras filiales,

una comisión de asociados, descentralización del crédito y en las filiales– nos íbamos a morir solos. Pero, nosotros tenemos la convicción de que esos fueron los factores que nos permitieron renacer. Nosotros pudimos responder a ese reto histórico con la famosa fórmula de “democracia y eficiencia”. Esa fórmula, en ese momento tan extraordinario, estuvo muy bien planteada por el primer presidente del Credicoop, Nelson Giribaldi. Ese concepto viene desde la fundación de las cajas de crédito y del Instituto Movilizador fundamentalmente, más allá de que quizás otros movimientos cooperativos de crédito también lo pueden haber logrado. Pero en realidad, nosotros llegamos con las cajas de crédito a 1979 porque había democracia y eficiencia. Si no, nuestras cajas de crédito también hubieran perecido, porque naturalmente la gente se va y la competencia siempre capitalista, aunque sea en un pueblito, en un barrio, te derrota. Por lo tanto, eso fue una recreación de una de nuestras esencias que es que el cooperativismo tiene que ser eficiente. Y no puede dejar de ser cooperativista en sus principios, en sus valores y en la vocación de difundir el cooperativismo. Bueno, la cuestión es que lo logramos, se hizo el Banco.

No siempre tomamos dimensión de lo que significó esta construcción y esta apuesta. Destacaste que además de lo económico se trata de una apuesta cultural, política, un modelo empresarial y de gestión. Después mencionaste que fue un empate histórico y dijo “bueno, nos quisieron eliminar”. Entonces, se les hizo el gol de la supervivencia, pero ¿cuál es el gol que nos hicieron ellos?

El empate es que nos obligaron a que nos fusionemos. Con el Banco Credicoop al que organizamos y lo amamos. Pero en ese momento histórico nosotros lo que queríamos era seguir con las cajas de crédito, no estábamos interesados en fusionarnos ¿Por qué? Porque la caja de crédito tenía un gran arraigo local,

⁴ Se refiere a Carlos Heller quien menciona ese mismo episodio en la entrevista publicada en esta edición de *Revista Idelcoop* 248.

“También hay que aclarar que la integración es uno de los valores y de los principios cooperativos de todos los tiempos. El cooperativismo tiene un principio que es la integración cooperativa, que es el contrario a la competencia capitalista.”

tenía sus autoridades, sus consejos de administración, totalmente democráticos, elegidos por los asociados del barrio, de cada pueblo, de cada ciudad. En fin, por lo tanto, nosotros no aspiramos a alterar ese modelo, nos vimos obligados a hacerlo. Que es la concesión que hicimos, por eso hablamos de empate.

Exigieron un capital mínimo tan grande para poder seguir funcionando (porque también estaba en su lógica y en su concepción capitalista) solamente por una perversidad con nosotros. Quizá es la concurrencia de los dos factores pero, para ellos, en el sistema financiero “bolichitos no”. Entonces exigieron un capital mínimo grande. Y por eso nos vimos obligados a integrarnos. También hay que aclarar que la integración es uno de los valores y de los principios cooperativos de todos los tiempos. El cooperativismo tiene un principio que es la integración cooperativa, que es el contrario a la competencia capitalista. La competencia capitalista de hecho no es una competencia pacífica. El capitalismo en su competencia tiende a derrotar al otro porque sobre la base de la derrota del otro “yo tengo más mercado y entonces crezco”. No solo por mi eficiencia para ganar mercado sino por la derrota del otro: ‘lo como’, entonces esa lógica es devoradora.

Cuando existen grandes monopolios y oligopolios frente a los más chiquitos, yo suelo hablar a veces de que en el mercado hay tiburo-

nes y sardinas. Y no es que son todos iguales, unos miden diez metros y son sanguinarios y los otros son pececitos. Entonces nosotros aplicamos ese principio de integración cooperativa, o sea que no lo hicimos con dolor porque la integración es un valor.

Además del Credicoop se formaron más de setenta bancos cooperativos, nosotros no fuimos los únicos que buscamos esa respuesta. Una parte de esos eran del Instituto y otros no. Y las del Instituto, o vinculadas al Instituto, sufrieron en primer lugar las consecuencias de la crisis económica de las pymes y de lo que era nuestra base empresaria, y muchos por ese motivo no pudieron subsistir. Muchos no lograron la eficiencia que era nuestro reto, nuestro desafío. No lo comprendieron o no lo lograron y eso unido a la crisis económica propia del modelo (que no hace falta explicar porque en esencia es el que estamos viviendo ahora y ya vivimos otras veces) hizo que no subsistan. Nosotros aplicamos el principio de integración, y muchas de las sucursales de los bancos que no sobrevivieron, se integraron al Credicoop. Nos nutrimos también de ese acervo económico, cultural, social y también entonces se amplió la red del banco Credicoop y en un largo proceso de 47 años llegamos a hoy.

Hablaste de la construcción del Banco, de ese recorrido, de la preservación de la participación pese a que la configuración organizativa fue cambiando. A lo largo de estos 47 años, con gobiernos militares al principio y civiles después, hubo un aprendizaje en la sociedad y en el propio Movimiento. En ese marco, ¿qué es lo común y lo específico de este momento histórico? ¿Qué aprendió el Movimiento y que desafíos tiene en esta misma coyuntura?

Para nosotros el pasado nunca está muerto. En cambio, para las derechas y las ideologías reaccionarias, el pasado está muerto en todo

lo que no le conviene del pasado. Entonces, no hay una recreación histórica, una captura del pasado que necesariamente tenga una lectura crítica interpretativa. Pero todo el mundo se nutre de ese pasado. No es que solo vos y yo nos nutrimos de nuestra familia, de nuestros abuelos. Eso ocurre, pero lo mismo ocurre con las sociedades, te nutris de esa historia, de esos héroes, de esos líderes, de esos grandes movimientos sociales, de las expresiones culturales, de nuestra historia literaria, simbólica. En fin, de nuestros héroes. Y todo eso es una base y una nutriente para el presente y el futuro. Por eso ellos siempre dicen la historia ha muerto y empezamos de vuelta de la nada, de cero. Y si el campo popular empieza de la nada y de cero, tiene una debilidad profunda.

En cambio, ellos nunca empiezan de la nada porque son el poder real permanente, económico y cultural; y nos quieren hacer creer a nosotros que todo lo anterior es vetusto.

En el presente hay –como suele decirse– continuidades y rupturas con nuestra historia. Continuidades en las esencias, en los principios y en los valores, en el marco de los cambios culturales de la sociedad, de los cambios comunicacionales, de los cambios semióticos, en el lenguaje. Pero nuestros valores y principios son en esencia los mismos.

Cada tanto el movimiento cooperativo también discute sus valores (en la Alianza Cooperativa Internacional, en Cooperar en la Argentina), no hay por qué no hacerlo ante cambios tan fenomenales como se vivieron y se están viviendo en el mundo cooperativo y en el campo cultural. Pero eso es lo que en esencia no cambia, es lo que no queremos cambiar y lo que siempre nos empujan a que cambiemos (y nosotros nos mantenemos firmes). Y por eso muchas de nuestras políticas –incluso en el sistema financiero– no son iguales a las demás. Una cosa es tener que adaptarse a una reali-

“Para nosotros el pasado nunca está muerto. En cambio, para las derechas y las ideologías reaccionarias, el pasado está muerto en todo lo que no le conviene del pasado. Entonces, no hay una recreación histórica, una captura del pasado que necesariamente tenga una lectura crítica interpretativa.”

dad no querida, y otra es que nos copiemos de cada cosa que hacen los capitalistas, que hacen los otros bancos. Nosotros no tenemos por qué hacerlas, porque no queremos.

Por lo tanto, en la actualidad estamos en una fase donde nuestra entidad cooperativa que es el Banco Credicoop está junto a sus otras empresas del grupo cooperativo: de turismo, tarjeta de crédito, seguros, un centro cultural, (aunque no es una empresa).

Llegamos a los 47 años consolidando la entidad y eso ha sido una tarea titánica, quizás no tiene rasgos heroicos como otras cuestiones, pero ha sido una tarea extraordinaria de las dos o tres generaciones que nos tocó participar.

Porque las hostilidades del país continuaron estos 47 años, incluso con una buena parte desde la vuelta del sistema democrático. Hubo gobiernos que defendieron proyectos nacionales industrialistas, pro pymes, la cultura nacional; y otros gobiernos reaccionarios y conservadores que actuaron en contra de todo eso. Así que nosotros tuvimos que atravesar todo tipo de vicisitudes.

Lo cierto es que la organización hoy está consolidada. Porque no es lo mismo que hace 40

“La organización hoy está consolidada. Porque no es lo mismo que hace 40 años, ni siquiera que hace 20. Hoy la organización está consolidada en términos institucionales, de la conciencia de su activo social, es decir de las comisiones de asociados (que es nuestro activo militante, cultural). También en el plano de nuestros 4.500 trabajadores que sumados a los de las otras empresas, llegan a algo más de 5.000. También hay un grado de conciencia del rol y el valor de la entidad en que trabajamos por parte de quienes integramos el cuerpo de trabajadores del Banco.”

años, ni siquiera que hace 20. Hoy la organización está consolidada en términos institucionales, de la conciencia de su activo social, es decir de las comisiones de asociados (que es nuestro activo militante, cultural). También en el plano de nuestros 4.500 trabajadores que sumados a los de las otras empresas, llegan a algo más de 5.000. También hay un grado de conciencia del rol y el valor de la entidad en que trabajamos por parte de quienes integramos el cuerpo de trabajadores del Banco. Es decir que la entidad está consolidada en términos institucionales y patrimoniales; esta consolidación implica una cultura de comercialización, un crecimiento tecnológico imprescindible en el mundo de hoy para poder competir con las organizaciones capitalistas, implica un crecimiento de formación de nuestros re-

cursos humanos en términos institucionales, técnicos, profesionales y culturales. Todo eso amalgamado con los valores forma parte de la primera cuestión que está consolidada.

Y la otra cuestión que hay que agregar si hablamos de consolidación es la del prestigio. Es un bien intangible, pero nosotros logramos construirlo, y hoy el Banco Credicoop y el Instituto Movilizador, el Centro Cultural de la Cooperación tienen un gran prestigio en toda la sociedad, en la que se comparten nuestros valores. Y los que no comparten nuestros valores, tienen un gran respeto, una gran confianza. Muchos de ellos operan con el Banco (empresas y personas) y eso se da porque se construyó un prestigio de seriedad, de responsabilidad, de búsqueda de la eficiencia en una entidad financiera.

Pero, tenemos que enfrentar hoy los retos de las políticas actuales de este gobierno que son hostiles, no al Banco específicamente, sino a nuestra base social: a las personas, a las pymes, a las pequeñas y medianas empresas. Tenemos entonces que competir, ser más eficientes aún, tener un grado de conciencia más firme del que tenemos para ser abnegados, y enfrentar estos nuevos retos para los próximos tiempos.

Esa historia tiene sentido para el presente y con vistas al futuro, de eso se trata. Sino es letra muerta. La historia tiene un valor con vistas a que, insisto, nos nutramos en el presente y tengamos una gran perspectiva futura para las actuales y futuras generaciones.

Una de las cosas que se están pensando es que, pese a que el gobierno de Macri y el de Milei tienen la misma política, las nuevas generaciones no tienen las experiencias críticas que tuvo el Movimiento desde 1958 en adelante. Y ahora sí estamos a las puertas de revivir un 2001, ante una serie de crisis profundas. Las nuevas generaciones tienen incorpo-

rados en su experiencia vital otros contextos. Nos interesa contar con tu testimonio como referente de esos momentos, de esa épica. ¿Cómo era inventar una respuesta frente a un escenario peligroso y desconocido?

Creo que la respuesta principal está dada en las convicciones, en la fortaleza de las convicciones de las generaciones a las que nos tocó afrontar esos retos y esos desafíos.

Teníamos y tenemos una convicción ideológica muy profunda de la política, del rol que podía jugar y que debía jugar el movimiento cooperativo. Una conciencia ideológica y política que nos permitía entender, interpretar los momentos de triunfo, de derrota, de avances, de reflujos. Y en las épocas de reflujos, si hay una fuerte convicción, entonces se trata de asumir eso que pueden implicar agresiones, retrocesos ideológicos y culturales de la propia sociedad. Puede implicar miedos y parálisis de sectores de la sociedad. Puede implicar –como por ejemplo en los últimos tiempos– un avance de otros valores sobre una parte de la sociedad (que son antagónicos a los nuestros).

Creo que precisamente, hubo una fuerte convicción ideológica que valorizaba el rol de este Movimiento por lo que ya se había hecho y –en gran parte– por la perspectiva que tenía.

El rol no solamente específico sobre el papel que podíamos jugar en estos sectores de la sociedad –un papel social y cultura– sino como referencia, como faro con otras fuerzas culturales y sociales para transitar juntos períodos difíciles. Y también de progreso. Siempre hacen falta nutrientes: de acumulación social, de poder cultural que fortalezcan a los procesos progresistas. Y eso se dé con ese caudal social-cultural, con cuadros que puedan entonces nutrir a esos procesos, con expresiones culturales que participen de la disputa cultural.

Yo creo que esa conciencia acumulada nos ayudó mucho a poder responder, con una gran abnegación del conjunto de las fuerzas vivas de nuestro Movimiento.

Y también hay que decir, ser conscientes de que había que inventar y crear manteniendo los principios. Y entonces la combinación de factores entre el desafío de creación intelectual y cultural cooperativista y la necesidad de competir –en los términos del capitalismo en el que estamos insertos– siendo conscientes del desarrollo para adelante o para atrás del pueblo, de la cultura, nos fue haciendo crecer. Y eso fue haciendo que cada vez esas fuerzas vivas del Movimiento se vayan compenetrando de esta enorme complejidad que intento describir, para que en definitiva tengan la suficiente fortaleza y nutrición para poder enfrentar esos desafíos y retos de época.

Por otra parte, siempre nos remitimos a los fundadores, porque en definitiva nos nutrimos de ellos. Los que fuimos la segunda generación, nos enarbolamos con la figura de Floreal Gorini, que fue el más lúcido, el más abnegado, nuestro ejemplo, maestro y formador. Pero con él, había también una generación de líderes que jugaron un papel determinante tanto en el 66', en el 76' e inclusive en los inicios del Banco. E inclusive no hablo solo de la conducción del Instituto, sino de muchísima gente de las cajas de crédito las filiales del banco. En los primeros 20 años se trataba de una generación que venía de las cajas de crédito y que pugnó, fue abnegada, lúcida, se integró abandonando incluso localismos, costumbrismos. Y entonces en todas esas ex cajas de crédito –que fueron luego las filiales del Banco– hubo todo un caudal humano (que en definitiva es humano, social y político) que venía de esa generación fundacional. Todo eso creo que se amalgamó, se integró y posibilitó llegar hasta aquí.

Te sumaste siendo muy joven al Movimiento, a las cajas, apenas con 16 años. Entendiendo que ese diálogo intergeneracional es importante en la construcción colectiva, ¿qué esperas de las generaciones jóvenes?, ¿qué papel crees que vienen a jugar los y las jóvenes en la continuidad del proyecto de la cooperativa, del cooperativismo transformador?

Por empezar, incluir mucho más las temáticas de género. Porque hace cincuenta años la sociedad, la estructura era mucho más masculina que ahora, no porque nosotros la concibiéramos así sino porque la sociedad era así. Hoy nos hemos nutrido muchísimo en el Movimiento, en el Banco, no solo por nuestra vocación, sino por el cambio cultural general acerca del rol de la mujer.

Nosotros lo que esperamos de las nuevas generaciones es mucho. No soslayamos las com-

“Hoy a través de los medios, las redes, internet, existe una penetración ideológica y cultural muy fuerte de la derecha –en los jóvenes y en los no jóvenes– de valores individualistas e inhumanos, de ensimismamiento. En definitiva, de negar todo lo colectivo, lo social, lo sindical, hasta lo religioso en términos de cultura, en términos de lo asociativo. Pero la acción cultural de las derechas no es propia de esta época.”

plejidades porque no se trata ni de idealizarla, ni estigmatizarla. Es cierto que hoy a través de los medios, las redes, internet, existe una penetración ideológica y cultural muy fuerte de la derecha –en los jóvenes y en los no jóvenes– de valores individualistas e inhumanos, de ensimismamiento. En definitiva, de negar todo lo colectivo, lo social, lo sindical, hasta lo religioso en términos de cultura, en términos de lo asociativo. Es más fuerte que en nuestras épocas. Pero la acción cultural de las derechas no es propia de esta época. Ni siquiera es propia desde Gramsci para aquí, yo suelo insistir con que Gramsci hace un gran aporte en el sentido de que le asigna una importancia trascendente a lo cultural y a los valores culturales en la cuestión de la disputa del poder y por eso también es tomado por la derecha, no solo por la izquierda y el progresismo. El tema de la disputa cultural es hasta milenario. Porque incluso en regímenes primitivos –en términos culturales– tenían el reflejo de que debían tener la decisión del pueblo o de una parte del pueblo, es un reflejo del poder, que ahora está en todo caso, más sofisticado.

La segunda cuestión que quiero decir es que nosotros –la generación que todavía hoy dirigimos– éramos muy jóvenes y en su momento nos dieron una gran oportunidad. Y no era un tema de generosidad individual de algunos de los fundadores, sino que era una concepción de darle paso a los jóvenes, de confiar en los jóvenes y a su vez, de hacer un gran esfuerzo formativo. Eso implicaba un gran esfuerzo personal y colectivo de esa gente, para que esos jóvenes se nutran de ese ejemplo y valores. Por lo tanto, nosotros tenemos ese reflejo de darle responsabilidad a los jóvenes, que ocupen cargos de dirección. No solo decir “ustedes muchachos son el futuro”, porque también son el presente. Y eso es una actitud, y es compleja y difícil, porque inevitablemente ahí todavía hay procesos de formación, de consolidación, social, cultural, técnica, profesional.

“Nosotros –la generación que todavía hoy dirigimos– éramos muy jóvenes y en su momento nos dieron una gran oportunidad. Y no era un tema de generosidad individual de algunos de los fundadores, sino que era una concepción de darle paso a los jóvenes, de confiar en los jóvenes y a su vez, de hacer un gran esfuerzo formativo.”

Yo creo que hay una gran reserva en la juventud argentina, en lo que es la comprensión del valor de este Movimiento, fundamentalmente en todo lo que tiene que ver con nuestros recursos humanos y ni que hablar con nuestros recursos sociales. Porque nosotros tenemos que pensar en la juventud no sólo los de 20 años, también en los jóvenes de 30 o 40, los que van a dirigir este Banco que son las mujeres y hombres de las comisiones de asociados, jóvenes que tienen un presente y tienen que tener un futuro.

Y nosotros propendemos desde el consejo de administración, la mesa directiva, el funcionariado, a que esa energía se forme y juegue un rol creciente.

Creo que lo estamos logrando, aunque somos conscientes de que hay una disputa ideológica en la que tenemos una desventaja, podríamos incluso asumir –no nosotros, el movimiento cooperativo sino el movimiento popular– en que vivimos tiempos de derrota en ese sentido. Creo que el triunfo de ellos inevitablemente va a ir cediendo porque es un paradigma que va contra la vida humana, contra el tejido social, el progreso, en fin, que apunta a la desigualdad y no a la igualdad. Eso termina inevitable-

mente en la pérdida de energía y de conflicto, que destruye la ecología, el planeta, los valores culturales. Por lo tanto, el polo progresista se debe sostener, organizar y actuar en todos los planos (social, cultural y de la política). Porque tampoco hay que negar –muy por el contrario, más bien hay que asumir– que hay un plano de la disputa política. En todo caso, el plano social tiene que ser un nutriente de una cultura política y de organizaciones políticas que se renueven, hay una demanda de la sociedad también para que se renueven. En gran parte eso lo tienen que hacer las viejas generaciones y las jóvenes generaciones. Pero confiar, porque si no, tendríamos que resignarnos a que lo progresista no tiene sentido para la política y se la dejemos a los sectores conservadores; ellos no tienen tanto problema en convivir con lo nauseabundo, en convivir con las corrupciones, con las inmoralidades, con las injusticias del poder económico.

Por lo tanto, creo que el tema de las jóvenes generaciones es uno de nuestros grandes desafíos. Lo acepto, porque hay un mundo que actúa en contra de la conciencia progresista, de la conciencia cooperativa y progresista. Sin embargo, el cooperativismo –como respuesta progresista– está en un proceso de crecimiento en el mundo, en toda la rama de las actividades humanas. Por eso las Naciones Unidas declararon el 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas y establecieron ahora que cada 10 años se va a instituir de esa manera por el aporte notable que hace el Movimiento. El gobierno argentino votó en contra de esto, junto con Estados Unidos e Israel dando la nota de oscurantismo y de fascismo, pero 190 países votaron a favor.

Eso es porque hay un aporte enorme del cooperativismo en un mundo en guerra, en un mundo donde se cuestiona el pacifismo, en un mundo egoísta. Donde hay otros valores, el cooperativismo de todas las ramas, en el mun-

“El cooperativismo –como respuesta progresista– está en un proceso de crecimiento en el mundo, en toda la rama de las actividades humanas. Por eso las Naciones Unidas declararon el 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas y establecieron ahora que cada 10 años se va a instituir de esa manera por el aporte notable que hace el Movimiento. El gobierno argentino votó en contra de esto, junto con Estados Unidos e Israel dando la nota de oscurantismo y de fascismo, pero 190 países votaron a favor. Eso es porque hay un aporte enorme del cooperativismo en un mundo en guerra.”

do entero aglutina a más de mil millones de personas, está creciendo y con organizaciones cooperativas de 10, de 100 cooperativistas y también en grandes organizaciones cooperativas de millones de asociados. Así que en esto del presente y del futuro de la juventud creo que tenemos un plafón para confiar en que las podemos incorporar.

En varias de tus intervenciones hiciste referencia al concepto de la batalla cultural, concepto que implica que hay unos contendientes que disputan un modelo de sociedad, valores, una idea de mundo. A partir de eso, nos gustaría ir hacia la esencia del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini (CCC). Tu rol como director del CCC, presidente del IMFC y tu rol de responsabilidad en el Banco, te dan

una mirada integral del grupo cooperativo. ¿En qué sentido aporta el CCC a la batalla cultural?, ¿qué es lo que recupera de la tradición del Movimiento, y qué le da al Movimiento como organización, como proyecto?

Si, está muy ligado a todo lo que venimos diciendo. Floreal Gorini, el fundador, el inspirador y el que logró materializarlo hasta el final de su vida (porque alcanzó a inaugurarlo y lo gestionó como director los dos primeros años) lo pensó en el 95' y se inauguró en el 2002.

Está en la carnadura de todo lo que venimos charlando que es precisamente la noción de disputa cultural que nosotros la desplegamos en primer lugar durante todos estos años y ahora también inclusive con la existencia del propio Centro Cultural de la Cooperación, en las 276 casas cooperativas, con nuestras comisiones de asociados y su superficie de contacto con la comunidad local.

Todo lo que hacemos como cooperativistas es una disputa cultural no solamente este Centro. Lo que sí, lo que Floreal pensó con el CCC viene de esta experiencia que ya llevaba 50 años, precisamente de ese recorrido, de esa trayectoria. Ese recorrido encuentra en la lucidez de alguien este proyecto. Porque siempre hacen falta hombres y mujeres lúcidas, capaces de vislumbrar el porvenir y de tener la audacia y asumir los riesgos de encarar proyectos, en un mundo y país tan inciertos como el nuestro por otra parte.

Por lo tanto, el Centro Cultural de la Cooperación es la materialización de una idea (suelo decir: todo comienza con una idea). Acá lo que trajo Floreal fue una idea de que este gran Movimiento ya estaba en condiciones y debía (y destaco esta palabra) hacer un aporte a la disputa cultural en nuestro país. Un aporte, no es que vayamos a resolver la disputa cultural en el país, pero sí hacer un aporte importante.

“Acá lo que trajo Floreal fue una idea de que este gran Movimiento ya estaba en condiciones y debía (y destaco esta palabra) hacer un aporte a la disputa cultural en nuestro país.”

Ahí hay una lucidez y una determinación de asumir esto. Recuerdo que esa idea nos la trajo Floreal a Carlos y a mí en un papelito que decía “tengo ganas de formar un centro cultural”, esa era la idea fundadora y de esa semilla fructificó lo que tenemos ahora.

Pero lo de fondo es que este movimiento cooperativo fue capaz entonces de crear un centro cultural progresista –como él definió en el discurso fundacional– de izquierda y con un sentido amplio.

¿Y eso qué quiere decir? Tener los valores del progresismo argentino, nacional y latinoamericano, eso es lo central. Pero a su vez, recoger la cultura universal, lo mejor, lo más avanzado, lo más rico de la cultura universal. Y desde esa idea fundacional es que nosotros entonces aquí propendemos desde el teatro, el cine, la historia, la educación; nutrirnos y potenciar esa idea.

Entonces ponemos obras de Chejov, de Cervantes, de los clásicos norteamericanos, de Moliere, de Arthur Miller, de los clásicos de la cultura universal, de la cultura nacional en todos los órdenes (no solo del teatro).

Propendemos a retomar a artistas e intelectuales consagrados y a su vez combinarlos con la joven generación de artistas e intelectuales de las ciencias asociadas para darles lugar, para darles espacio. Creaciones de dramaturgos, historiadores, educadores jóvenes junto con los consagrados del espacio progresista. Este

es un espacio con esta visión yo diría multifacética de lo progresista.

La Argentina no es ni Suiza, ni Uruguay. La Argentina tiene fenómenos políticos y culturales propios, si nos remitimos al siglo XX (y dejando de lado el siglo XIX y la generación del 80), tenemos una primera parte que se nutrió fundamentalmente de los paradigmas universales de aquel entonces: el socialismo, el comunismo, los anarquistas. Después vinieron los nacionalismos progresistas. Vino el peronismo, yo diría que es el fenómeno político-cultural más trascendente de la historia argentina (con todas las contradicciones que a su vez hay al interior de ese fenómeno político-cultural).

Y llegamos hasta aquí con toda esa mezcla, con toda esa historia. Además, es un país con pueblos originarios, con una gran afluencia de inmigración tan multifacética también. Luego vino la reivindicación más que nada de los sectores progresistas de los pueblos originarios, que estuvieron despreciados y atacados por la generación liberal.

Entonces en el Centro Cultural podemos tener propuestas sobre Roberto Arlt, o sobre Rodolfo Walsh, también sobre un personaje como Sarmiento, o películas como la que hicimos sobre Carlos Fuentealba. De todos, tomamos los mejores valores y asumimos un espacio polémico y crítico. Que Sarmiento no sea –por ejemplo– un Sarmiento marmóreo, acartonado, el del guardapolvo blanco, más allá de que el tema educacional de Sarmiento es un mérito; sino asumiendo también sus partes reaccionarias, el componente racista. Todo ese personaje tan contradictorio pero tan trascendente. Por eso nos vino una propuesta de una obra sobre él con un gran actor como Juan Leirado y la tomamos. Esto, lo pongo en el marco de los paradigmas culturales de nuestro Centro Cultural.

“Pero lo de fondo es que este movimiento cooperativo fue capaz entonces de crear un centro cultural progresista de izquierda y con un sentido amplio. ¿Y eso qué quiere decir? Tener los valores del progresismo argentino, nacional y latinoamericano, eso es lo central. Pero a su vez, recoger la cultura universal, lo mejor, lo más avanzado, lo más rico de la cultura universal.”

Quiero agregar que tiene una impronta americanista, latinoamericanista muy importante, es decir que valoramos el aporte que viene desde el fondo de nuestra historia. Nacimos como americanistas, nuestra Revolución de Mayo es una revolución que se contacta con las otras revoluciones, con las otras patrias americanas, y se unen en un momento dado para enfrentar al colonialismo y derrotarlo. Por lo tanto, lo americano para nosotros es una gran nutriente cultural, histórica y política.

Por eso, los primeros diez años del siglo XXI y la emergencia de líderes progresistas nacionales, nacionalistas, izquierdistas, socialistas, coincidió con el nacimiento del Centro Cultural. Y fue una impronta grande para nosotros, nos nutrimos de ese fenómeno, y a su vez fuimos caja de resonancia de ese latinoamericanismo. Al CCC vinieron casi todos los presidentes del continente.

Por lo tanto, creo que hemos logrado el propósito de este Centro Cultural en la idea goriñana de que sea un polo de la cultura progre-

sista. Creo que somos una referencia cultural progresista en la ciudad de Buenos Aires con reflejo en el país y en el continente.

Y el otro gran propósito del Centro Cultural es crear una nueva camada de jóvenes intelectuales de las ciencias sociales y del arte, creativa, progresista, comprometida con el país. También creo que lo estamos logrando, ya hay aquí una generación de jóvenes, que empezó en los inicios del Centro Cultural y hoy comparten la conducción de este espacio y son una fuerza muy vivificante en todo sentido.

Fuiste hablando del pasado hasta el presente. Algo que hizo siempre el Movimiento fue generar respuestas mirando al futuro. Hay una agenda, el mundo está en una transición profunda, compleja, brumosa, incluso para algunos, esperanzadora a pesar de la oscuridad. ¿Cuál es la agenda de los próximos cincuenta años?, ¿por dónde tendríamos que ir?

Nosotros todo el tiempo pensamos en el futuro, mientras nos debatimos en los desafíos del presente a diario. Pero lo que creemos es que el cooperativismo y nuestro Movimiento en particular tienen que jugar un rol creciente para que –en el caso de nuestro país– se vaya retomando un sentido democrático, popular y progresista. Que se retome la defensa y la trascendencia de la cultura nacional, que haya un movimiento cooperativo que sea una gran fuerza productiva, social y cultural. Que se constituya en un afluente determinante para un proyecto de país. Que sea un proyecto de progreso, de liberación de las fuerzas productivas, de recoger las tradiciones culturales argentinas, de jóvenes generaciones que nutran, que confluyan a todo eso.

Lo que yo imagino es que desde esta realidad que hemos logrado, sigamos potenciando todo eso. Que sea más grande, más fuerte desde el punto de vista de los valores, de los prin-

cipios y de su economía. Que se relacione – mucho más aún– en lo local, en cada barrio, en cada pueblo, en cada comuna, en cada provincia. Que a su vez ahí se relacione mucho más con el tejido social, cultural y político. Y desde ahí entonces, seamos cada vez más fuertes, juguemos un rol mucho más trascendente del que estamos jugando ahora, pero en la misma línea que ahora.

Lo que veo en el futuro es que el movimiento cooperativo en el mundo y también en la Argentina, tiene una gran perspectiva y nosotros somos una de sus fuerzas más dinámicas. El movimiento cooperativo en Argentina

“El cooperativismo y nuestro Movimiento en particular tienen que jugar un rol creciente para que –en el caso de nuestro país– se vaya retomando un sentido democrático, popular y progresista.”

es muy grande, y somos una fuerza cultural muy importante, por lo tanto, lo que nosotros vislumbramos es un creciente rol de lo nuestro para la generación actual y para las futuras.