

# Banco Credicoop: un destinatario principal de la actividad de Idelcoop

## **1 - El cooperativismo de crédito en el comienzo de IDELCOOP. Credicoop expresa hoy la continuidad de esa tarea**

A lo largo de su historia IDELCOOP acompañó desde su especificidad, la educación cooperativa, la formación de dirigentes, asociados y personal de las cooperativas. En su desarrollo se manifestaron diferentes etapas. Idelcoop creado en 1973 por el IMFC se abocó a la formación y desarrollo de dirigentes de las cooperativas de crédito, por entonces “cajas de crédito”.

Posteriormente, con la transformación de las cajas en bancos cooperativos, IDELCOOP siguió aportando su experiencia, a través del servicio de asistencia técnica a las nuevas entidades financieras cooperativas, tanto a sus estructuras operativas, como institucionales. Evidentemente, las Secretarías de Educación Cooperativa concentraban sus actividades en lo referente a la elaboración, implementación, evaluación y seguimiento de los planes de educación cooperativa.

En un contexto histórico adverso, como fueron los oscuros años de la dictadura militar inaugurada en 1976, el movimiento cooperativo de crédito tuvo que afrontar la agresión y resistir transitando el camino de la fusión y transformación de las cajas de crédito en bancos cooperativos. IDELCOOP abordó su tarea hacia los bancos cooperativos y en su desarrollo, la actividad se concentró en el Banco Credicoop C. L.<sup>1</sup>

El propósito de la tarea educativa era complementar desde el inicio los objetivos que pretendían demostrar que era posible desarrollar un modelo de gestión que respondiera a las necesidades de centralización y agilidad operativa que exigía la conformación de un banco, respetando la participación democrática de los asociados.

En ese marco se trataba de insistir que eficiencia y democracia no eran términos antagónicos sino complementarios. La nueva estructura institucional, con

---

(1) La fusión de entidades financieras redujo sustancialmente la cantidad de instituciones. Situación también manifestada en la banca cooperativa.

---

sus diferentes instancias: las asambleas, el Consejo de Administración, las Comisiones de Asociados, expresaban en la práctica cotidiana el ejercicio democrático y participativo de miles de dirigentes en la gestión. Hacía allí se dirigía lo principal del accionar educativo.

Dentro de la nueva estructura, se prestó especial atención a la educación cooperativa, siguiendo la tradición de las cajas de crédito cooperativas. De este modo se creó dentro del Consejo de Administración y en cada Comisión de Asociados, la secretaría de educación cooperativa, entre otras enfocadas a otros aspectos de la actividad económica e institucional.

Aparece así la figura del Secretario de Educación cuyo objetivo será elaborar y proponer al Consejo de Administración planes de educación cooperativa, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de sus dirigentes y asociados, como así también consolidar sus instancias de participación en el marco de los objetivos y políticas de la entidad.

El Plan de Educación cooperativa constituye una herramienta específica del Consejo de Administración, conformado por un conjunto de programas y actividades orientados a contribuir al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## **2 - Plan de educación Cooperativa -1999- Reforma Estatutaria. La necesidad de Formación de los responsables zonales de educación cooperativa (RECS)**

Frente a la reestructuración sucesiva del sistema financiero que implicó un proceso de fusión y absorción de entidades cooperativas, el Banco Credicoop Coop. Ltda. en una estrategia impulsada por el IMFC, incorporó a nuevas filiales de otros bancos cooperativos golpeados por la política financiera y se transformó en una entidad de dimensión nacional.

Ante los nuevos escenarios, y la complejidad que generaba la gestión de una entidad de carácter nacional, la cooperativa decidió llevar adelante una reforma estatutaria que implicó una adecuación de su estructura administrativa e institucional “orientada a garantizar... la gestión democrática en la conducción....por parte de sus verdaderos dueños: los asociados”<sup>2</sup>. Se genera así, una nueva instancia

---

(2) Documento Base, Cap. II, pág 11.

---

organizacional: las zonas y el órgano de conducción respectivo: las Comisiones Asesoras Zonales, integradas por los presidentes de las Comisiones de Asociados, los Consejeros Administradores de la zona y el Responsable de Educación Cooperativa, una figura estratégica para desplegar el Plan de Educación, para contribuir con el Secretario de Educación Cooperativa en el cumplimiento de su tarea.

Durante el año 1999, la Secretaría de Educación conjuntamente con Idelcoop se propuso desarrollar y consolidar la nueva instancia educativa a nivel zonal y a sus dirigentes, los 22 Responsables de Educación Cooperativa para el desempeño de su función.

Por eso durante ese año, el foco estuvo puesto en la formación de los RECS. El programa de formación<sup>3</sup> se desarrolló a través de tres talleres nacionales:

1. El Rol del Responsable Zonal de Educación Cooperativa.
2. Elementos pedagógicos para la Formación Cooperativa.
3. Herramientas para la conducción de Programas de Educación Cooperativa.

El programa desarrollado se proponía:

1. que los Responsables de Educación Cooperativa pudieran construir una visión de la importancia de su rol, teniendo en claro el proyecto estratégico de la organización y las expectativas de ésta respecto a su desempeño, y en ese marco asumir la misión de mantener una participación activa como facilitadores de Educación Cooperativa.
2. brindar un conjunto de herramientas metodológicas útiles para que los Recs pudieran llevar adelante la tarea: la planificación, ejecución y evaluación de acciones de formación que contribuyeran al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La Secretaría de Educación del Banco tenía que preparar a su equipo compuesto por los 22 Responsables de Educación Cooperativa. El objetivo central era el cumplimiento de su tarea, o sea desplegar el Plan de Educación Cooperativa en una organización que pasaba a tener una dimensión nacional.

---

(3) Cooperativismo de Crédito y Contexto Histórico. Una experiencia Argentina. Testero, Jorge. Revista Idelcoop N° 126 Año 2000. Pág 228.

Apuntes en torno a la Dimensión Pedagógica para la Formación Cooperativa. Imen, Pablo. En Revista Idelcoop N° 126 Año 2000. Pág 241.

Herramientas para la Conducción de Planes de Educación Cooperativa. Capella, Jorge Alberto en Revista Idelcoop N° 126 Año 2000. Pág 254.

---

Se había generado una nueva estructura. Los RECs en cada zona y luego los Secs en cada Comisión de Asociados constituían así una verdadera red de difusión y activación en toda la extensión de la entidad orientada a motorizar acciones y producir transformaciones en los escenarios locales donde se desenvuelven como militantes del movimiento cooperativo. Por tanto debíamos preparar y generar condiciones para dinamizar esta red y ponerla en funcionamiento. En este contexto era clave la formación de los Recs.

### **El Plan de Educación Cooperativa 2000/01**

Luego de un año de trabajo, la Secretaría de Educación y su nuevo equipo, los 22 Recs, con la asistencia técnica de Idelcoop acordaron un Plan de Educación Cooperativa para aplicar al siguiente período. Este Plan sentó las bases para el desarrollo de los subsiguientes. Estaba constituido por un conjunto de programas destinado a distintas instancias de participación de la organización: Responsables Zonales de Educación Cooperativa, Secretarios de Educación Cooperativa, Comisiones Asesoras Zonales y Comisiones de Asociados. Veamos cada uno de los programas.

#### **Programa para Responsables Zonales de Educación Cooperativa**

Con respecto a los Recs, se acordó realizar tres encuentros nacionales por año, uno al inicio para diseñar y elaborar el Plan, otro a mediados de año de seguimiento sobre la marcha del plan y otro al finalizar el año para la evaluación de lo realizado. Se dividían en dos momentos:

1. reunión de trabajo del equipo de Recs con el SEC del Banco para intercambiar experiencias sobre la marcha del plan en las distintas zonas del país y evaluar cómo están realizando su trabajo.
2. momento de formación específico sobre temas sugeridos<sup>4</sup> por los recs y acordados con el Sec para su fortalecimiento en los aspectos político-institucionales, y aspectos más instrumentales que facilitarían el desempeño cotidiano de su tarea.

#### **Programa para Secretarios de Educación Cooperativa de filiales**

En cuanto a la formación de los secretarios de educación cooperativa se acordó propiciar un encuentro periódico de los secretarios de educación cooperativa con su REC a semejanza de las tres reuniones por año que los Recs realizaban con

---

(4) Durante el período 2000/2001 se trabajaron los siguientes temas para la formación de los Recs: La Comunicación Efectiva, La Democracia y el Movimiento Cooperativo, El Movimiento Cooperativo de Crédito, su historia y vigencia, Gestión Cooperativa y Movimiento Social y Representación Política.

---

el SEC del Banco e Idelcoop, teniendo en cuenta las características y posibilidades de cada zona. Por ejemplo, en zonas donde son mayores las distancias entre las filiales, se sugería realizar simultáneamente la reunión de Secs con la reunión mensual de la Comisión Asesora Zonal.

Del mismo modo que los encuentros de Recs, los encuentros de secretarios de educación se dividían en dos instancias:

1. momento de reunión de trabajo para planificar / organizar, y evaluar la marcha de las acciones programadas.
2. momento específico para la formación<sup>5</sup>, para la reflexión sobre la propia práctica.

### **Programa para la Comisión Asesora Zonal**

El Plan contenía una propuesta de formación para la Comisión Asesora Zonal (CAZ), ya que después de la reforma estatutaria del Banco, la CAZ aparecía como una nueva instancia de conducción y gestión dentro de la estructura del banco y precisamente por su reciente aparición se presentaba la necesidad de trabajar con ella para contribuir al afianzamiento de su identidad.

Los tópicos propuestos fueron tres:

1. Elementos de Economía Política y de política económica.
2. Análisis del sistema político en la Democracia realmente existente y el movimiento cooperativo.
3. El cooperativismo argentino como movimiento social a través de la historia.

Esta selección respondía a una demanda generalizada de formación por parte de los dirigentes y asociados. Se buscaban herramientas para el análisis coyuntural y estructural de la realidad y que permitiera a los dirigentes lograr una mayor comprensión, un mejor diagnóstico de situación y así poder abordar con éxito el debate con los asociados y la comunidad en general. Se trataba de generalizar una toma de posición de los dirigentes de un Banco diferente, frente a un contexto económico, político y social desfavorable. El motivo del programa contribuía con argumentos para explicar la propia identidad cooperativa y el significado de la consigna “la otra manera de ser banco”.

---

(5) El programa de formación para los Secretarios de Educación Cooperativa durante 2000/2001 incluía los siguientes módulos: Módulo 1. Visión, Misión y Objetivos de los programas de educación cooperativa. Módulo 2. Claves y herramientas para la planificación estratégica. Módulo 3. Elaboración de programas, proyectos y actividades de Educación Cooperativa.

---

Por eso se consideró oportuno trabajar sobre temas de Economía Política, reflexionar sobre la política en nuestro país, el concepto y la práctica de democracia en la sociedad, la crisis de representación política, la democracia en nuestro movimiento, en nuestra entidad y trabajar la identidad y la pertenencia al movimiento adherido al IMFC, como una corriente específica dentro del movimiento cooperativo argentino.

El objetivo propuesto era ganar en identidad y en conocimiento en los dirigentes de la zona.

### **Programa para las Comisiones de Asociados**

Como resultado del proceso de concentración del sistema financiero, el Banco Credicoop se transformó en un banco de dimensión nacional, ampliando de modo considerable su base social. Esta ampliación numérica, se correspondía con una mayor heterogeneidad y diversidad en la composición de su base social<sup>6</sup>, debido a las diferentes procedencias históricas y culturales de los nuevos asociados.

Por lo tanto, desde la Secretaría de Educación se pensó que era oportuno incluir dentro del Plan de Educación de ese año, un programa que permitiera abordar esa nueva realidad y se presentó al Consejo de Administración la propuesta de realizar un censo y una encuesta en las Comisiones de Asociados, con el objeto de conocer cómo estaba conformado el universo de dirigentes que militan activamente en la organización. Se pretendía indagar:

- ¿Cuántos somos?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué piensan de la organización y de su participación en ella?

Se imponía la necesidad de ganar en identidad y desarrollar pertenencia con el Proyecto sustentado por el Banco Credicoop. Con la asistencia técnica de Idelcoop, la Secretaría de Educación puso en marcha la realización del programa<sup>7</sup>.

---

(6) “Una alta proporción (más de la cuarta parte) de los partícipes en las Comisiones de Asociados llevan más de 20 años de antigüedad. Sin embargo, en buena medida por el impulso de la región litoral, (donde excede el 40 por ciento del total), también se registra un alto componente de población de menos de tres años. Informe: Identidad y pertenencia en las Comisiones de Asociados. Un estudio integral de la composición social y las percepciones de los miembros activos de las Comisiones de Asociados del Banco Credicoop C.L. marzo de 2001. Pág 12.

(7) “...Los Objetivos del Estudio y producto esperado. Esta investigación tuvo por objeto: Elaborar información que resulte de utilidad para la toma de decisiones conducentes a

---

Durante los meses de julio y diciembre de 2000 se realizaron 102 talleres<sup>8</sup> que involucraron a miembros las Comisiones de Asociados. En ellos se relevaron alrededor de 1800 censos y encuestas. El taller permitía relevar información y al mismo tiempo habilitaba un espacio de reflexión sobre los ejes propuestos, procurando obtener al final un listado de temas a trabajar y posibles formas de abordarlos para cada comisión.

Durante el transcurso del 2001 se realizaron reuniones con la Mesa Directiva del Banco y el Consejo de Administración para la presentación de los resultados de la investigación realizada, entregándose a cada Comisión de Asociados un informe sobre la tarea desarrollada.

### **El Plan de Educación Cooperativa 2002**

En marzo de 2002, se desarrolló el primer encuentro de Responsables de Educación Cooperativa del año, de acuerdo con la política establecida por la Secretaría de Educación de realizar tres encuentros de Recs en el año.

Pero en esta oportunidad, muchas cosas habían cambiado desde el último encuentro en noviembre de 2001. Había estallado la crisis y una gran movilización popular se había apoderado de las calles. Teníamos ante nosotros otro país, otro escenario, otra realidad.

El Banco había realizado su asamblea el 8 de febrero de 2002, lanzando su "Plan Credicoop y la Comunidad". Se planteaba un gran desafío, crecer, llegar a la comunidad con más fuerza que nunca, lograr mayor inserción en ella y a su vez acercar la comunidad a las Comisiones de Asociados.

En ese marco, el Plan de Educación Cooperativa debía contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos recientemente por la organización. Se presenta-

---

fortalecer el desarrollo cualitativo y cuantitativo de la participación de los miembros de las Comisiones de Asociados.

Realizar una primera intervención tendiente a fortalecer la reflexión y concientización acerca de la razón de ser de la organización y de las comisiones de asociados y el desarrollo de una visión compartida que permita renovar el compromiso con esta razón de ser.

Desarrollar una base de datos que facilite la coordinación de acciones orientadas a segmentos específicos de los asociados en las comisiones..." Idem. Pág. 3.

(8) "El desarrollo normal de estos talleres consistía en 1) Completar censos y encuestas en forma personal, con asistencia de un docente y un observador; 2) discusión sobre los ejes de estudio, generalmente con trabajos en grupos pequeños y puesta en común; 3) listado de síntesis a cargo del docente de tema a trabajar y/o líneas de trabajo, y las contramedidas (sí surgían del intercambio de ideas) a los principales problemas detectados que hubieran sido propuestas por los participantes. " Idem. Pág 5.

---

ba un gran desafío para la cultura de Educación Cooperativa en proceso. Se trataba de seguir trabajando en el sentido histórico con que se construía el Plan, pero tratando de dar un paso adelante, coordinar acciones, sistematizar las prácticas de la Red de educación cooperativa y potenciar los resultados de la gran cantidad de trabajo que cotidianamente venían realizando los Recs y los Secs junto a las nuevas tareas económicas e institucionales que abordaba el conjunto de la organización.

La red existía, conformada en el vértice por el Secretario de Educación del Banco, los 22 Responsables de Educación Cooperativa y los Secretarios de Educación en cada filial. La capacitación y la asistencia técnica desde la Secretaría de Educación e Idelcoop se orientaba hacia la necesidad de mejorar el funcionamiento de la Red. De allí emergió la formulación de los objetivos a trabajar durante el 2002:

- Armar y fortalecer los equipos de trabajo
- Elaborar un Plan realizable
- Organizar las convicciones

Si bien estos temas en la práctica los veníamos trabajando desde hacía bastante tiempo, se imponía concentrar esfuerzos en el nuevo contexto para salir al encuentro de la comunidad, sumando voluntades, para la construcción de nuevos equipos. En nuestra concepción, la dimensión de “equipo” era múltiple. En primer lugar, el banco, su masa de asociados y la comunidad donde actúa, pero también el Credicoop y el movimiento adherido al IMFC y sus vínculos con el conjunto del cooperativismo y el movimiento popular.

### **Armar los equipos de trabajo**

Para sistematizar el trabajo de la red era necesario consolidar el equipo de Recs y a su vez que cada uno de ellos pudiera conformar su equipo de Secs. El programa en esta oportunidad se concentró en brindar herramientas y apoyar a los Recs para que pudieran armar sus equipos.

### **Selección y reclutamiento de Secretarios de Educación**

Se hacía imprescindible la selección y designación de un Sec por filial. Para ello tratamos de analizar y reflexionar conjuntamente sobre las dificultades que a menudo se presentan en estos casos y facilitar el camino para el hallazgo de soluciones compartidas a los problemas detectados.

### **Conducción y coordinación de los equipos de SECs**

Desde Idelcoop el trabajo se orientó a brindar asistencia técnica a los Recs, para ayudarlos a pensar soluciones, formas concretas, viables para que puedan motivar, formar y consolidar a su equipo de Secs.



---

La propuesta no se agotaba en la capacitación, sino que alentaba a pensar juntos distintas estrategias que facilitarían al Rec la conducción, motivación y comunicación con su equipo para la orientación en la tarea.

### **Organizar las convicciones**

Teniendo en cuenta por un lado el nuevo contexto histórico social, que desde la pueblada de fines del 2001 se hizo más favorable a la participación popular, y la mayor receptividad hacia propuestas que levantan valores como la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación, y la visualización diferenciada del banco cooperativo, potenciada a partir de la actitud asumida ante la imposición de las medidas restrictivas al sistema financiero, de estar con los asociados, de salir a explicar a la comunidad, y no de amurallarse como hicieron otros bancos del sistema.

Y por otra parte considerando que el Banco cuenta con:

- una historia de lucha, una trayectoria, que ha demostrado una coherencia en su accionar poniendo de manifiesto la conciliación de eficiencia y principios cooperativos,
- con propuestas y proyectos para ofrecer a la sociedad, como la sustentada por el IMFC para Enfrentar la Emergencia, o el Proyecto “Credicoop y la Comunidad” y
- un activo estimado en 2500 dirigentes que participan en distintas instancias en la organización y militan la teoría y la práctica de la cooperación.

Entonces, se plantea a la entidad cooperativa un gran desafío, consistente en abordar a la masa de asociados, salir a la comunidad y ganar nuevas convicciones, nuevas voluntades, nuevos dirigentes a favor de los principios y valores de la cooperación sostenidos desde el Banco Credicoop y el IMFC.

Por eso y ahora se proponía un Plan Institucional, y entre sus objetivos ocupaba un lugar destacado el crecimiento cualitativo y cuantitativo de las Comisiones de Asociados. En consonancia con estos objetivos, desde la educación cooperativa se nos planteaba un gran desafío para fortalecer a dirigentes y asociados para ganar las calles y llevar nuestro mensaje cooperativo a todas las instituciones intermedias, a todas las organizaciones de la economía social, de nuestras comunidades, barrios, etc.

Era un esfuerzo por llegar con nuestro mensaje sobre la crisis y su solución, sobre el papel de la banca cooperativa, no lucrativa y de fomento a cada vez a más gente, tratando de enraizar cada vez más el banco en la comunidad y acercando la comunidad a nuestras comisiones de asociados. En la tormenta de la crisis ofrecer el modelo cooperativo como forma alternativa de desarrollo económico social.

---

### 3- Etapa actual. Un paso adelante para desafiar a la crisis

En el marco de la crisis que venimos relatando, se resolvió sumar a la Gerencia de Recursos Humanos<sup>9</sup> a la articulación que venía desplegándose entre la Secretaría de Educación cooperativa e IDELCOOP. El motivo era que el conjunto de la entidad abordara la nueva etapa con mensaje único y partiendo de la base de un modelo integrado de gestión, tal como lo expresara Raúl Guelman, Presidente del Consejo de Administración del Banco Credicoop<sup>10</sup>.

En este marco se imponía la necesidad de trabajar **en forma integral** en el fortalecimiento institucional de los dirigentes y el personal de la organización cooperativa aprovechando la oportunidad histórica que nos brinda el actual contexto para avanzar en un crecimiento institucional y operativo de la entidad. Esta preocupación por coordinar esfuerzos y articular la tarea era expresado por Angel Petriella<sup>11</sup> en 2002 en un encuentro de RECs.

La implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional para el Personal y su articulación para dirigentes en el 2003 constituye un verdadero paso adelante, desde una perspectiva que concibe a la entidad como una “Organización orientada al aprendizaje”. Lo cual implica pensar a los procesos de formación como parte de una estrategia más general en relación al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

---

(9) Desde el comienzo de la actividad del Banco Credicoop se dispuso que la capacitación del personal se desarrollara en el ámbito de la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que la tarea de educación cooperativa a dirigentes y asociados era realizada por la Secretaría de Educación cooperativa del banco y con la asistencia técnica de IDELCOOP. Desde el 2003 se decidió articular los esfuerzos y acciones educativas entre la Secretaría de Educación cooperativa, la Gerencia de Recursos Humanos e IDELCOOP.

(10) Raúl Guelman, con motivo del Lanzamiento del Plan de Gestión señaló: “...en el concepto de Equipo Integral de Trabajo, con Dirigentes, Funcionarios y Personal, estamos promoviendo una idea de avanzada. Vamos abriendo camino a la idea de un Modelo Integral de Gestión, donde lo empresarial cooperativo y lo institucional sean componentes de un único sistema de gestión”. Ver intervención completa en este número de la Revista.

(11) Revista de IDELCOOP n° 144, año 2003. Decía Petriella: “...nosotros mismos estamos estudiando a nivel de la Gerencia de Recursos Humanos, y vamos a estudiar con la Secretaría de Educación después de verlo con la Mesa, un proyecto de trabajar en temas de fortalecimiento institucional de la gente en forma más concentrada...” “...tenemos que encontrar la forma de articular como nosotros le proveemos a los equipos de trabajo, y en eso tendrán que interesarse las secretarías de educación, de elementos para desarrollar actividades formativas o cuasi formativas con el conjunto de recursos humanos del banco.”

---

Realizando una evaluación de la tarea desarrollada por la gerencia de RRHH en materia de formación de personal, al respecto se dice en un artículo<sup>12</sup> que “...Nuevos enfoques organizacionales... incluyen la formación y el desarrollo de los miembros de una organización, como parte del gran proceso de gestión”. Agrega luego, el mencionado artículo que “...Una organización orientada al aprendizaje es aquella que posee un sistema abierto, altamente interactivo entre sus partes y altamente interactivo con el contexto”. Completa el análisis señalando que “...tomando el concepto de aprendizaje... no solamente como la facultad de las personas, sino que lo estamos colocando en el nivel de la interacción posible de las personas, que potencia el conjunto de conocimiento de cualquier tipo de organización...las personas aprenden unas de otras...() el aprendizaje es un supuesto valorativo de la capacidad de los individuos, de los grupos y de la organización” “... las organizaciones orientadas al autoaprendizaje son organizaciones que movilizan todos sus recursos de conocimientos y experiencias para potenciar el desarrollo individual y colectivo de sus miembros”.

Son argumentos que constituyen un aporte sustancial en la nueva etapa para avanzar integralmente en los procesos de formación de los integrantes de la organización y así posicionar a la entidad cooperativa en el conjunto de la sociedad.

### **La experiencia del 2003. Programa de Fortalecimiento Institucional para Dirigentes**

El Programa había previsto la realización de una serie de talleres que, en forma escalonada, cubrirían progresivamente a toda la organización. Su desarrollo contemplaba dos tipos de actividades:

- Talleres Centrales (2)
- Talleres Zonales (cantidad a definir de acuerdo a las características y necesidad de cada zona, estimando por lo menos realizar 44, o sea 2 por cada zona).

Los contenidos del programa estaban centrados en dos ejes temáticos:

- La Propuesta cooperativa del IMFC
- “Credicoop y la Comunidad”

### **Desarrollo del Programa**

Durante el mes de marzo se llevaron a cabo reuniones previas para la formación integral del equipo del programa y para la planificación operativa entre la Secretaría de Educación, La Gerencia de RRHH e IDELCOOP.

---

(12) Angel Petriella y Pablo Imen, Nuevos Enfoques para la Formación Institucional. Revista Idelcoop N° 147, año 2003.

---

El primer Taller Central se realizó el 25 de abril para Consejeros Administradores y Responsables de Educación Cooperativa cuyo eje temático fue: “La Propuesta Cooperativa del IMFC”.

Durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre se realizó la primera serie de Talleres Zonales destinados a Presidentes, Secretarios de Educación y miembros de Comisiones de Asociados. Estos talleres fueron liderados por los Responsables Zonales de Educación Cooperativa. El Programa preveía asistencia técnica, de un docente de IDELCOOP o de la Gerencia de Recursos Humanos para la coordinación del taller, en caso que fuese requerida. Al respecto es meritorio destacar que los Responsables de Educación Cooperativa asumieron el desafío y en su amplia mayoría lo resolvieron por sí mismos.

El 29 de agosto se realizó el Segundo Taller Central para Consejeros Administradores y Responsables de Educación Cooperativa cuyo tema central fue “Credicoop y la Comunidad”. Se cumplía así con el propósito inicial de desarrollar dos talleres centrales sobre los dos ejes definidos para trabajar durante el año.

A partir de septiembre se dio comienzo a la segunda serie de talleres zonales liderados por Responsables de Educación Cooperativa.

Debemos agregar que, simultáneamente a la puesta en práctica del programa, se desarrollaron los Encuentros de Responsables de Educación Cooperativa.<sup>13</sup> Estos encuentros se constituyeron en verdaderos espacios de análisis y reflexión para ajustar el diseño propuesto de los talleres y acordar cronogramas y los modos de implementación. El resultado fue sumamente enriquecedor.

Los Recs, desde su experiencia en la función y conocimiento de sus zonas sugirieron en varios casos algunas modificaciones que potenciaron el desarrollo del programa. A modo de ejemplo, se propuso dividir los contenidos de la primera parte en dos talleres diferentes:

- uno dedicado a trabajar los temas históricos relacionados al cooperativismo de crédito
- y otro dedicado a los temas vinculados directamente con la Propuesta del IMFC.

---

(13) El primer encuentro de Recs del año se realizó el 29 de marzo, el segundo el 16 y 17 de mayo, el tercer encuentro el 22 y 23 de agosto y el último el 3 de octubre de 2003.

---

A su vez muchas zonas por su extensión y número de filiales decidieron dividir la zona en varias sub-zonas. Estas resoluciones hicieron que se multiplicaran una gran cantidad de actividades, coordinadas por los Recs, asistidos por sus secs, con el acompañamiento y el apoyo del Consejero Administrador.

### **Algunas consideraciones a modo de evaluación del primer ciclo<sup>14</sup> de talleres del Programa de Fortalecimiento Institucional para Dirigentes.**

A través de los informes escritos realizados por los Responsables Zonales de Educación Cooperativa, y por las opiniones vertidas en sus encuentros, podemos realizar algunas consideraciones a modo de evaluación:

- La composición de los asistentes a los talleres mostró una gran heterogeneidad en cuanto a edad, antigüedad en el movimiento, ocupación, etc. Heterogeneidad que ya había sido expresada en los resultados del censo realizado en el año 2000 por Idelcoop y que se potencia actualmente, por la incorporación de filiales de tradición no cooperativa que ha venido realizando el Banco en los últimos tiempos. Un tema que se potenciará en la medida que se logren incorporaciones de nuevos asociados a las comisiones respectivas en cada filial y en acuerdo con el Plan Institucional de crecimiento de la entidad.
- Apareció la voz de los nuevos dirigentes facilitado por la actitud de dirigentes con mayor tradición. En ese sentido el relato de un Responsable de Educación Cooperativa nos decía: “Sin consenso previo, resultó que en cada mesa los más antiguos cedieron sus espacios naturales como relatores, consiguiéndose así, en forma no premeditada una muy buena participación de los nuevos, que en general nos asombraron con la seguridad con que hablaron”. De igual modo, otro REC expresaba lo positivo de la experiencia, señalando: “...participaron muchos de los nuevos, la mayoría no conocían mucho del movimiento...Fueron los más interesados y en la mayoría de los casos los que exponían las conclusiones”.
- En la mayoría de los casos se destacó un gran entusiasmo y motivación por la participación y el trabajo colectivo. Hubo circulación de la palabra, debate, intercambio de puntos de vista. Solo en algunos casos muy puntuales se dio el “monopolio” de la palabra por parte de algunos dirigentes, lo que constituye una práctica aún presente y que frena el desarrollo de las nuevas camadas de asociados incorporados a la nueva función directiva.
- La opinión generalizada apuntó que la propuesta de trabajo fue bien recibida. El ciclo de talleres sirvió para revitalizar el trabajo educativo que habitualmente venían realizando los secretarios de educación en las Comisiones de Asociados, mejorar la comunicación entre filiales de la misma zona y consolidar el grupo

---

(14) El segundo ciclo de talleres empezó en septiembre y aún está en proceso de ejecución.

---

zonal de Secs. Se resaltó el carácter auto sostenido de las iniciativas por parte de cada uno de los secretarios y responsables de educación cooperativa.

- Los Secs se manifestaron muy predispuestos a la participación en la tarea, con responsabilidad y compromiso. Se sintieron protagonistas. En muchos casos contribuyeron directamente con el Responsable de Educación en la preparación e implementación del taller. Del mismo modo hicieron su aporte para la elaboración del informe y se mostraron dispuestos a replicar la actividad en cada una de sus Comisiones de Asociados.
- La metodología de trabajo fue valorada como positiva y novedosa. El trabajo colectivo y la participación se vieron facilitados por la realización de los ejercicios de contraste, crítica, argumentación y defensa de la posición propia en relación a otros discursos y prácticas coexistentes.
- Así también resultó movilizante la posibilidad de reflexionar sobre la relación entre la teoría y la práctica, entre el saber y el poder y la importancia de construir colectivamente el conocimiento.
- Se valoró positivamente esta concepción que piensa a “la organización orientada al aprendizaje” involucrando a todos los miembros de la organización, partiendo de la premisa que todos tienen potencialidades como personas y que si trabajamos para facilitar el desarrollo de estas potencialidades tanto individuales como colectivas fortaleceremos nuestro accionar como empresa y movimiento social.
- Se consideró muy acertada la elección del material seleccionado para el desarrollo de los talleres. Su producción fue realizada por el equipo de la Gerencia de RRHH y publicados en la Revista de IDELCOOP. Para la primera parte se editó un cuadernillo: Cooperativismo: Historia, Vigencia y Perspectivas. Para la segunda parte del programa se editó un video sobre Credicoop y la Comunidad que podrá utilizarse como insumo previo en las Comisiones de Asociados para la realización de los Talleres Zonales.
- Al mismo tiempo aparecieron algunos aspectos que habrá que analizar y seguir trabajando como parte del proceso que estamos transitando a futuro. Por ejemplo, no siempre se dio el porcentaje de asistencia esperado, en algunos casos esto se debió por la distancia entre filiales.
- Y en el mismo sentido también hubo coincidencia respecto a la falta de lectura previa de los materiales.

### **La experiencia del Responsable Zonal de Educación Cooperativa (Rec) como Coordinador en un proceso de autoformación:**

- Los Responsables Zonales de Educación Cooperativa expresaron que sintieron un gran desafío al asumir la tarea de coordinadores y no tener docentes como soporte. Entre otros comentarios, rescatamos el siguiente: “Desde mi lugar como coordinadora de este taller....me sentí muy bien especial-

---

mente en la finalización del mismo con la evaluación de los compañeros y saber que la tarea está iniciada... ...Trabajar con dirigentes de la trayectoria de muchos de los que tenemos en la zona me movilizó bastante desde mi posición de docente-compañera. Fue una buena experiencia”.

- La tarea no se experimentó como sencilla, pero se sintieron preparados, por la suma del trabajo realizado en los últimos años y por recursos pedagógicos y los dispositivos metodológicos brindados para la realización del programa.
- Una apreciación compartida por la Secretaría de Educación, la Gerencia de Recursos Humanos e Idelcoop es que la tarea se asumió con gran responsabilidad, lo que se puso de manifiesto en la preocupación por asegurar la convocatoria y la organización de los talleres. También en la especial dedicación para la conformación de los grupos, con el propósito de potenciar el intercambio entre “viejos” y “nuevos” e integrar a las diferentes comisiones.
- También se coincidió en resaltar la creatividad, la que se expresó en la apropiación y recreación de las herramientas pedagógicas brindadas. Puesto de manifiesto en la variación y adecuación de los diseños y planificación de las actividades.

#### **A modo de síntesis puede destacarse:**

- Valoración altamente positiva del desarrollo del Programa y del desempeño de los RECS.
- Del equipo de trabajo integrado por la SEC del Banco, la gerencia de RRHH e IDELCOOP.
- La generación de nuevos desafíos, destacándose en particular la próxima realización de la Convención de SECs, el 31/10/03 en oportunidad de celebrar el 30 aniversario de IDELCOOP.
- El Fortalecimiento del equipo de RECS coordinado por el Secretario de Educación Cooperativa del Consejo de Administración y el aporte a la extensión de una cultura de educación cooperativa en acuerdo con el Plan Institucional de la cooperativa.

## **4- Conclusiones. Continuidad y Desafíos**

Podemos concluir que en la nueva etapa, la experiencia de trabajo se ha fortalecido y que cada una de las partes involucrada en el Plan de Educación cooperativa complementa el desarrollo integrado de una estrategia que pretende hacer más efectiva la tarea de inserción del banco cooperativo en el medio en que actúa.

La estructura de secretarios de educación cooperativa ha asumido con mayor ímpetu su capacidad de diálogo con la masa de asociados aunque es cierto

---

que, en este sentido que la situación es despareja, pero ya contamos con experiencias de dirigentes volcados en el desarrollo de actividades de educación cooperativa. Son dirigentes que tienen capacidad de organizar reuniones, debates, conferencias y poner en discusión con otras entidades sociales, cooperativas o directamente con asociados los propósitos del movimiento cooperativo en esta particular etapa del desarrollo del país.

Uno de los propósitos de la Convención de secretarios de educación cooperativa apunta a generar una masa extendida de dirigentes en cada una de las filiales del banco cooperativo para animar el objetivo general de abordar a la mayor masa posible de la sociedad con nuestras propuestas.

Por su parte, la Gerencia de Recursos Humanos está materializando la estrategia de fortalecimiento institucional anticipada a los RECs en 2002, pero con el agregado que ahora se potencia en toda la organización. Ello está generando una nueva experiencia en el equipo de esa gerencia, ya que ahora se trata no solo de brindar capacitación al personal, sino de realizar una experiencia con los dirigentes de la entidad. De este modo se fortalecen equipos que pudieran haber transitado por carriles separados y contribuye a potenciar los objetivos de la entidad.

Para IDELCOOP ha representado un nuevo papel y especialmente hemos tratado de contribuir desde la propia Revista de IDELCOOP a difundir los desafíos de la nueva etapa. Cada vez más, nuestra Revista apunta a servir de material de apoyo y difusión de los principales mensajes, proyectos y orientaciones del movimiento cooperativo adherido al IMFC y en este caso, del Banco Credicoop.

Podemos sistematizar los desafíos en las expresiones manifestadas a los RECs por Reynaldo Pettinari, Secretario de Educación Cooperativa del Consejo de Administración, destacando “la gran oportunidad para el crecimiento institucional y operativo que nos brinda el contexto actual en nuestro país: una crisis generalizada en lo económico, lo político, lo social y lo cultural...” “...por la necesidad de reivindicar la existencia de una banca nacional al servicio de un modelo de país diferente: el dinero de los argentinos en manos de los argentinos, tiene hoy plena vigencia. Para discutir nuestro modelo diferente de gestión financiera basado en la ética y la transparencia, principales atributos de una entidad bancaria. Porque somos la banca solidaria y nos autoreferenciamos como la otra forma de ser un gran banco. Para sostener una ofensiva audaz hacia afuera, por un modelo de país diferente, con desarrollo de su mercado interno, con empleo, salud y educación para todos, con justicia y solidaridad. Por ello, tenemos todas las condiciones para crecer institucional y operativamente.”



---

Desde esa concepción que asume el doble carácter de las cooperativas, como empresa y como movimiento se asume la necesidad de aportar al crecimiento cuantitativo y cualitativo de las Comisiones de Asociados. Pero también, en esta etapa se está privilegiando que la Educación Cooperativa sea útil para el mejor desempeño en la gestión de toda la estructura institucional. Es parte de una gran iniciativa que hemos ejecutado este año, con el Documento Base<sup>15</sup> y el taller del Consejo de Administración para su discusión.

Se trata de lograr que las Comisiones Asesoras Zonales vayan asumiendo un efectivo rol de conducción de las zonas. Esto se complementa con la reciente formación de los Equipos de Autocontrol y Seguimiento en la base, en cada filial, que deben funcionar semanalmente con miembros de las Comisiones de Asociados, Equipos de trabajo y representantes del personal. Estos verdaderos núcleos básicos de gestión, de estabilizarse, constituyen un profundo viraje en materia de participación. Son argumentos ampliamente fundamentados en el Documento Base y en los discursos<sup>16</sup> de Raúl Guelman y Carlos Heller en el lanzamiento del Plan de Gestión.

IDELCOOP tendrá que asumir el desafío que está planteado por todos los involucrados en este programa, el más antiguo en el desarrollo de la actividad educativa. Credicoop no sólo es el principal destinatario de las iniciativas de IDELCOOP, sino que recoge en su seno la tradición histórica del movimiento cooperativo de crédito que dio inicio hace 30 años a la labor de IDELCOOP.

---

(15) Se publica en esta misma Revista.

(16) Se publican completos en este número de la Revista.