

# el rol de las cooperativas y bancos cooperativos en el desarrollo de la economía social<sup>1</sup>

*Ricardo Sapei<sup>2</sup>*

Antes de entrar específicamente al tema de referencia -que tiene que ver con el papel que cumplen las entidades cooperativas en el desarrollo de la economía social y la trayectoria del Banco Credicoop Coop. Ltda. en este sentido-, quiero presentar algunas cifras que dan cuenta de la magnitud -en cantidad y gravitación económica y social- que este campo ha adquirido en los últimos tiempos y del crecimiento exponencial que se proyecta a futuro.

Las entidades de la economía solidaria generan 500.000 puestos de trabajo y aportan cerca del 10% del Producto Bruto Interno de la Argentina.

Según el relevamiento realizado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), las cooperativas registradas en el país son 14.760 y cuentan con más de 9 millones de asociados. En tanto que las 4.773 mutuales agrupan a unas 5 millones de personas.

Aún frente al proceso neoliberal que intentó la desnacionalización de todos los sectores de la economía de nuestro país, las cooperativas y mutuales demostraron, a través de sus más de 100 años de historia, una insoslayable capacidad de gestión y organización en función del interés general.

---

(1) Disertación ofrecida en la Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en donde se lanzó oficialmente el año 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, desarrollada entre el 14 y el 18 de noviembre de 2011, en Cancún, México.

(2) Vicepresidente 1° del Banco Credicoop Coop. Ltda.

---

Cuando hablamos de economía solidaria, hablamos de creación de riqueza. Y siempre reivindicamos que el tejido social de la economía solidaria está compuesto por trabajadores, pero también por pequeños empresarios. Es de destacar el esfuerzo permanente que hace el movimiento cooperativo y mutual por generar riquezas, mantener el empleo y reinvertir sus beneficios en sus lugares de origen.

## **Cooperativas y economía solidaria como parte del sector público**

Nuestras organizaciones cooperativas pertenecen a la economía privada, pero son gestionadas colectivamente a través de la democracia participativa.

Desde el IMFC, hemos venido planteando desde hace mucho tiempo la importancia de ese gran conglomerado que es la economía pública, integrado por las empresas estatales (con participación en su dirección del Estado, de sus trabajadores y de los usuarios), las empresas mixtas y las empresas de la economía social, principalmente las cooperativas.

El accionar de la economía solidaria se tornó especialmente relevante tras la crisis generada por el neoliberalismo. Las cooperativas y mutuales demostraron ser una herramienta eficaz para dar respuesta a los problemas de la gente, a través de estructuras asociativas de gestión, aptas para movilizar recursos económicos y realizar transformaciones sociales. En los últimos años, las políticas desplegadas por el Estado nacional revelan una clara comprensión del papel que puede jugar el sector en la construcción de un país más democrático y equitativo.

Especialmente a partir del año 2002, con la gran debacle económica, ha surgido un nuevo tipo de cooperativas, algunas con mayor formalidad que otras, que responden a estrategias defensivas; muchas de estas organizaciones sociales asumieron roles que históricamente desarrollaba o debía desarrollar el Estado.

Si bien ha habido un gobierno que ha ido desarrollando políticas importantes hacia las cooperativas y otras entidades de la economía social, aún falta esa política de Estado en el fomento a las entidades de la economía social, política de Estado que sólo se puede lograr con la participación de los tres poderes de la Nación (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

---

Pero también, la mayor parte de las nuevas cooperativas constituidas se ha logrado como parte de las políticas públicas, cuya tipología es enmarcada en la categoría economía social que propone el Estado.

## **Microcréditos con fondos estatales y gestionados por entidades de la economía social**

Entre el movimiento cooperativo y mutual y las pequeñas y medianas empresas hay numerosos puntos en común.

Las micropymes, los emprendedores que asumen riesgos, son el caldero donde se está haciendo la Argentina del mañana.

El microcrédito es una herramienta poderosa si está acompañada por estrategias de inserción mercantil.

Pero también existen proyectos de microcrédito cuyo único objetivo es obtener una rentabilidad muy alta a costa de los emprendedores.

Por eso es fundamental que el microcrédito se realice a través de emprendimientos autogestivos que operen con fondos estatales, para ofrecer tasas de interés de fomento y sean manejados por entidades de la economía social.

Un ejemplo es la labor del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, que ya puso en marcha tres proyectos; dos en Córdoba y uno en la Costa Atlántica.

## **El rol del Banco Credicoop y su inserción en la economía social**

En cuanto al financiamiento bancario de proyectos cooperativos, la misión primordial del único banco cooperativo del país es la prestación de servicios financieros eficientes y de calidad a las pequeñas y medianas empresas, cooperativas, empresas de la economía solidaria y a las personas.

El 70% de los créditos de nuestro Banco están colocados en pymes y cooperativas. Atendemos a 7.000 entidades de carácter social, de las cuales unas 2.500 son cooperativas.

---

Banco Credicoop ofrece diferentes tipos de financiamiento para la inversión y la producción a través de acuerdos y convenios con estamentos gubernamentales y diferentes organizaciones, a fin de contribuir al desarrollo económico social del país.

Somos el banco privado que mayor utilización realiza de las líneas de fomento del Ministerio de Industria con subsidio de tasa de interés a las pymes.

Somos el banco privado que mayor cantidad de fondos ha licitado en el Programa del Bicentenario, un programa especial impulsado por el Estado para promover el crecimiento con creación de empleo, más del 15% del total, préstamos a muy baja tasa y a largo plazo con el objeto de impulsar proyectos de inversión estratégicos, que nosotros destinamos exclusivamente a pymes.

La banca lucrativa participa escasamente de este proyecto, dada su baja rentabilidad, un tema que nuestro banco, que se maneja con la definición de rentabilidad necesaria, puede y desea encarar.

Esa es la diferencia cooperativa.

## **Nuestro Modelo de Gestión: Democracia y Eficiencia**

El día de la inauguración del Banco Credicoop, quien fuera su primer Presidente, Nelson Giribaldi, lanzó una frase que nos sigue acompañando hasta el día de hoy: “Asumimos el desafío de demostrar que eficiencia y democracia no son términos incompatibles”, y no estaba dicho en cualquier momento, eso se dijo un 16 de Marzo de 1979 en plena Dictadura Militar.

Aquella frase “El desafío de demostrar que eficiencia y democracia no son términos incompatibles”, significaba que se podía gestionar una entidad, manteniendo los principios de la Democracia Cooperativa y que al mismo tiempo se podían alcanzar los niveles de eficiencia que nos permitieran competir con la empresa privada, la empresa organizada con el objeto de tener el máximo lucro posible.

Nuestra gran satisfacción es que 32 años después podemos decir que hemos demostrado que es posible hacer compatible la eficiencia y la democracia, manteniendo el espíritu solidario de la empresa cooperativa.

---

Administramos una entidad que tiene 249 sucursales, y en cada una hay una comisión local de administración compuesta por usuarios locales, que tiene facultades decisorias, que coparticipa y que forma parte de toda la cadena de decisiones que nuestra organización toma.

Mantenemos una estructura de más de 3.500 dirigentes ad honorem que militan en el cooperativismo cotidianamente, que han mantenido los principios y desarrollan una intensa actividad institucional, que promocionan las ideas y valores de la cooperación, que se vinculan con las otras asociaciones de la comunidad, y todo eso nos llena profundamente de orgullo, porque hemos podido, entonces, demostrar que la gran escala tampoco es enemiga de los principios cuando hay una gran convicción en mantenerlos.

Desde sus orígenes, como continuador de las Cajas de Crédito lideradas por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el Banco Credicoop encaró los desafíos que el contexto le fue presentando sin perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo. Se propuso, además de superar los condicionamientos provenientes de un sistema económico y financiero hostil, sostener el concepto de gestión social. Esto implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, como empresa y movimiento social, y articular eficazmente la estructura de gestión institucional -con todos sus atributos de participación asociativa y democracia- y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción.

A partir de este supuesto, las políticas de gestión siempre han sido diseñadas con un sentido fundacional y estratégico, una especie de misión histórica proclamada en medio de una dictadura que conculcaba todos los derechos democráticos y de expresión: demostrar que la eficiencia y la participación democrática no constituyen conceptos antagónicos sino complementarios.

Sintéticamente, puede plantearse alguna periodización que señale los distintos momentos en la historia del Banco señalando aspectos muy centrales de cada uno de ellos. Existió un primer momento de gran reconfiguración organizacional que transcurre desde 1977 hasta 1985 y está caracterizado por las fusiones de las Cajas de Crédito y su transformación en bancos cooperativos. Esta es una etapa de gran vocación solidaria y de integración, motivada por una opción de hierro, la transformación o la desaparición, tal cual lo normaba la dictadura a través de su flamante Ley de Entidades Financieras. En esta fase de la lucha del Movimiento por su existencia se pusieron de manifiesto, dentro del camino elegido, tensiones

---

y conflictos provenientes de la diversidad de culturas organizacionales propias de la autonomía de cada Caja de Crédito. El eje central de las políticas fue el de lograr los consensos adecuados para avanzar hacia una cultura y un modelo de gestión adecuado a una gran organización bancaria cooperativa.

Posteriormente, se abre un nuevo período, que se extendió hasta 1990 y estuvo caracterizado por la fusión con otros bancos cooperativos. Durante esta nueva ronda de cambios organizacionales nuevamente se privilegió la defensa del conjunto del Movimiento a nivel nacional fusionando a los bancos hermanos que no pudieron sobrevivir a las crisis de las economías regionales causadas por el modelo económico y sus políticas concentradoras. A partir de 1990 y hasta el fin de la convertibilidad la transformación definitiva del Credicoop en el único gran banco cooperativo se realiza en medio de una nueva fase en la aplicación de políticas neoliberales apuntando a un nuevo ciclo de concentración de la economía y dentro de ella del sistema financiero.

Esto implicó tomar conciencia del desfavorable escenario y trazar una política anticipatoria de las dificultades y necesidades de un proceso integral de adecuación estructural: reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos. Esta etapa estuvo signada por la cohesión de los miembros de la Entidad por encontrar los caminos para no apelar a las recetas que el sistema en ese momento apeló: el cierre de sucursales y el despido casi masivo de trabajadores bancarios.

A partir de percibir un escenario altamente peligroso en 1989 la Dirección impulsó un proceso de Reforma Administrativa global que estaba compuesto por tres atributos centrales: aumentar la capacidad prestable, crecer en la recaudación por servicios y comisiones y decrecer significativamente en gastos administrativos, teniendo en cuenta que el 55 por ciento de los gastos totales correspondía a gastos en personal. El desafío era entonces múltiple y aparentemente contradictorio, la gran pregunta era cómo hacerlo sin despedir personal. La Dirección del Banco impulsó un gran debate interno en el cual se comprometió a no ajustar mediante despidos a cambio de la máxima disposición para transformar internamente las estructuras, congelando los ingresos y capacitando y redistribuyendo a funcionarios y empleados de acuerdo a las necesidades emergentes de cada lugar. El Plan de Reforma administrativa incluía centralización de funciones en la Casa Central para provocar ahorros en las filiales, rediseño a Planta única -superando la tradicional división de las funciones en áreas- y formación y capacitación comercial del personal liberado

---

para garantizar el crecimiento. Con el éxito logrado la entidad se consolida y atraviesa también exitosamente los diferentes ciclos de crisis de los años noventa.

Finalmente, la crisis desatada en nuestro país a fines de 2001 abrió una nueva etapa, caracterizada por la actitud de ofensiva comercial e institucional de la entidad, en el marco de la crisis general del sistema bancario y del modelo neoliberal que lo había gestado.

En un reciente trabajo colectivo en el que se busca una aproximación reflexiva al paradigma cooperativo para el siglo XXI, se afirma que el movimiento cooperativo se encuentra actualmente frente a una particular situación histórica, que le requiere actuar con cautela y audacia al mismo tiempo ya que es imposible que sobreviva con respuestas inerciales, reactivas, pasivas o apolíticas. La única opción es avanzar ocupando nuevas posiciones. En ese sentido, y frente a las nuevas dimensiones de la institución y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, el Consejo de Administración se planteó, en 1995, comenzar una política activa destinada a garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa, participando activamente tanto en el seno del movimiento cooperativo –nacional e internacional- como en los movimientos populares que comparten nuestras aspiraciones de construir una sociedad más justa y solidaria.

En cumplimiento de ese objetivo se inició un proceso, aún en desarrollo, en el que pueden identificarse como momentos significativos: la reforma del Estatuto Social; las políticas desarrolladas durante la crisis del 2001/ 2002; la elaboración y discusión del llamado Documento Base, como plan estratégico de la entidad; la estructuración del Programa de Fortalecimiento Institucional, como eje de la educación cooperativa; y el desarrollo del Modelo Integral de Gestión.

## **El Modelo Integral de Gestión**

En el marco de la búsqueda colectiva para mejorar la participación y autogestión de la entidad, la Asamblea Ordinaria celebrada en septiembre de 2004 fue el ámbito en el que se hizo público el concepto de Modelo Integral de Gestión que guía hasta hoy la política del Banco Credicoop. El concepto de Gestión Integral complementa al de participación plena y pertinente, lo cual implica reformulaciones, ensayos, nuevas prácticas y modos de funcionamiento.

---

A través de esa participación, la articulación entre la empresa cooperativa y el movimiento social se efectiviza, con un mayor involucramiento de los dirigentes con la gestión del servicio financiero y a la vez la profundización del compromiso de los funcionarios y trabajadores en la gestión de las actividades institucionales.

Es, en suma, el enriquecimiento en una nueva fase del desarrollo del proyecto cooperativista que reconoce su carácter inacabado y siempre perfectible. En la práctica, implica que la Entidad toma como eje de su accionar el desarrollo de un Plan Integral de Gestión Anual, en el marco de un Plan Estratégico Integral de Mediano Plazo. Ese Plan Integral es producto de un proceso de análisis, discusión y planificación que atraviesa a la institución en todos sus niveles e instancias, proceso que una vez plasmado en el Plan, actúa como referencia operativa e institucional colectiva.

La formulación de un nuevo modelo de gestión parte de considerar que la práctica histórica había generado una división del trabajo en la cual los dirigentes se ocupaban de la dimensión político-institucional y el personal se ocupaba de lo administrativo-comercial. Este funcionamiento debía ser revisado en consonancia con los actuales objetivos, involucrando más a los dirigentes en la gestión de los aspectos empresariales y comprometiendo más a los funcionarios y empleados con los aspectos político-institucionales de nuestro Banco.

Pretendemos que el Modelo Integral de Gestión sea nuestro rasgo cultural dominante.

La integralidad presupone la superación de una visión dual del funcionamiento de la cooperativa y lograr una convivencia equilibrada de dos lógicas que existen objetivamente tales como la institucional y la empresarial.

Por eso, ya desde el Documento Base se asumía que mientras el movimiento social tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica. Esta última, por más participativa que sea, no puede estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas a grados y niveles de responsabilidad y conocimiento. Es decir, pese a que nosotros podemos tener políticas diferentes en materia de recursos humanos que otras organizaciones, estamos organizados jerárquicamente como una empresa de género bancario. Esto define un rango de relaciones jerárquicas que está atravesada por la cultura de la otra lógica, la democrático-participativa institucional. En

---

los equilibrios de ese atravesamiento es donde está precisamente la búsqueda de un modelo de conducción integral de lo que significa la gestión hacia el interior de la empresa cooperativa.

Al mismo tiempo, la eficiencia aparece como un concepto empresarial que tiene que ver con la posibilidad de competir eficazmente en el terreno en el cual el movimiento cooperativo se plantea lidiar, el terreno de la gestión económica. Esto lleva a lo que en algún momento se graficó como dos pirámides invertidas y enlazadas. A lo largo y ancho del país, una red de Comisiones de Asociados, Comisiones Zonales y el Consejo de Administración configuran la estructura de gestión institucional del Movimiento basada en la representación, la delegación y el control democrático. Pero esto a su vez contiene una estructura de empresa cooperativa en la que esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad.

En síntesis, el desafío aparece planteado en el terreno que trasciende el verse sólo como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino, además, como dirigentes sociales que gestionando integralmente una cooperativa se plantean contribuir a transformar la realidad económica, política y social del país.

La participación plena y pertinente es posible si nuestros dirigentes intervienen efectivamente en la gestión de la Empresa Cooperativa. La conciencia cooperativa; participativa, solidaria, con compromiso social, también surge gestionando.

## **La empresa cooperativa como contribución a la construcción de un mundo mejor**

La percepción de la complejidad de las sociedades contemporáneas no puede soslayar los vaivenes que conmueven al mundo. Con la ola neoliberal, en sus diferentes versiones, se instaló una tríada conceptual que operó como matriz ideológica de la globalización financiera hegemonizada por las corporaciones transnacionales: el fin de la historia, la caducidad de los estados y el fin de la política. El Consenso de Washington ha sido el cuerpo de ideas que sistematizó la relación entre economía y política con pretensiones de escala mundial. Las decisiones otrora en manos de los Estados, fueron transferidas a manos de los nuevos regentes con aires neoimperiales. Las misiones del FMI y del Banco Mundial se convirtieron en el patrón obligado del “comportamiento político correcto” en cada país.

---

La actual crisis global, multidimensional del sistema capitalista a escala mundial, muestra hoy el agotamiento de este modelo.

En América Latina se viene consolidando un nuevo patrón de pensamiento y los resultados de sus economías y su baja contaminación de la crisis global es vista con atención y depositaria de halagos por importantes economistas y políticos del orbe global. El tema sustancial es el de la puesta en valor de los Estados y las complementariedades de la integración regional.

Lo que está en crisis es la disfuncionalidad sistémica de un mundo rico que fabrica pobres, de un desarrollo científico y tecnológico sin precedentes con la mezquindad de su aplicación, con la prolongación de las expectativas de vida sin correlación con valores e ideales de futuro para las jóvenes generaciones, con una orfandad creciente para los derechos básicos y universales de la niñez, como ser la salud, la educación y la igualdad de oportunidades.

En este sentido, abrevamos en nuestras propias experiencias prácticas reformulando el concepto de lo público, sus alcances y sentido, aspirando a construir una sociedad de mayor justicia, igualdad, equidad, reconocimiento, participación.

Nosotros queremos ser parte de la construcción de otro mundo.

Nosotros queremos un mundo donde se privilegie el bienestar, la salud y la educación de los pueblos.

Un mundo en el que la democracia sea auténtica y plena de participación popular.

Lo cooperativo es sin dudas un fenómeno social de carácter universal, pero también muy diverso. Creo que en vez de hablar de un ideal cooperativo debemos colegiar la existencia de un ideario cooperativo. En América Latina, en el marco de los procesos de ruptura con la herencia neoliberal, el cooperativismo está convocado a ser parte de la construcción de nuevos modelos de organización social. En varios países de la región la Constitución reconoce al cooperativismo como un modelo de organización económica de la sociedad. Las cooperativas son ampliamente reconocidas por sus aportes al valor añadido social mediante el empleo, la cohesión social, la oferta de servicios públicos y comunitarios, la generación de tejido social y económico, el desarrollo de la democracia, la innovación social y el desarrollo local. Es reconocido este

---

sector como portador de un estilo de desarrollo que confiere primacía a las personas, con la capacidad para generar nuevas oportunidades así como mitigar desequilibrios sociales y económicos.

La empresa cooperativa como contribución a la construcción de un mundo mejor, significa ya no pensar a la cooperativa como la rueda de auxilio para enmendar las fallas o los errores del sistema capitalista.

Para nosotros significa pensar a los usuarios, los trabajadores responsables de la administración y la gestión llevando adelante procesos de prestación de servicios, procesos de producción, donde el objeto deje de ser el de obtener la máxima ganancia posible y pase a ser el de prestar el mejor servicio posible.

Por ello, ante el principio capitalista de máxima rentabilidad nosotros defendemos el principio de “rentabilidad necesaria”.

Estamos orgullosos de ser parte de la experiencia histórica que concibe al cooperativismo como herramienta de transformación social.

En consonancia con ello nuestro ideal de futuro recoge los mejores sentimientos del ideario progresista de la humanidad, y pregona que la calidad de vida se conseguirá con una equitativa distribución de la riqueza mundial y la preservación de la diversidad cultural y la capacidad de elegir en libertad el modelo de desarrollo y bienestar. Estas banderas no sólo denuncian el estado imperante en el mundo, sino que ofrecen caminos de soluciones.

Este camino de soluciones reivindica a la organización cooperativa como una herramienta apta para:

- el desarrollo de actividades económicas que satisfagan necesidades sociales,
- la construcción de espacios de democracia participativa,
- el desarrollo y promoción del factor humano,
- actuar como escuela de responsabilidad social,
- generar organizaciones dinamizadoras de cooperación nacional, regional y mundial.

Este enfoque coloca a las ideas de la cooperación en la cresta de la ola del debate de ideas que impregna al mundo contemporáneo.