

# “Gorini era audaz, visionario, y consideraba que la madre de todas las batallas era la cultural”

## Entrevista a Carlos Heller<sup>1</sup>

Carlos Heller es presidente del Banco Credicoop y diputado nacional. Recorrió, desde los 23 años, toda una vida junto a Floreal Gorini, a quien considera un líder estratega: “Empecé a trabajar en el movimiento cooperativo en enero del año 1963. Tenía 23 años y Gorini era ya el gerente de la regional Buenos Aires del Instituto Movilizador. Para mí, era algo así como un señor lejano e inalcanzable. Pero, por diversas razones, al poco tiempo lo empecé a tratar. Era un momento de gran desarrollo del cooperativismo de crédito y hacía falta una enorme audacia, como la que tenía Gorini, para promover a jóvenes a cargos de responsabilidad. Empecé a trabajar en el 63 de cajero en una caja de crédito, sin saber nada, porque venía de otro lado: era técnico mecánico y trabajaba en una autopartista de la que me despidieron en medio de la crisis. Estaba por casarme y, en el barrio Florida, donde yo vivía, se estaba por abrir una caja de crédito. Mi padre estaba en el consejo de administración y me ofrecieron que entrara a trabajar de cajero; no tenía la menor idea de lo que era, pero lo que necesitaban era a alguien de confianza. Me acuerdo que les puse una condición, porque yo quería ser ingeniero: dije que aceptaba hasta que consiguiera trabajo en lo mío (a veces hago el chiste, a esta altura, de que la crisis me tuvo mal porque hasta ahora no conseguí más y me quedé acá). Lo cierto es que, pocos meses después, se abrió otra caja de crédito en José León Suárez y en el Instituto me propusieron que

fuera el contador. Imaginate que antes no sabía ni lo que era un cheque”, recordó Heller sobre sus primeros pasos en el Movimiento y cómo comenzó a relacionarse con Floreal.

**¿En ese momento comenzaron a ser más cercanos?**

Por esa época, empecé a tratar a Gorini, porque con él conversé cuando me propusieron ir ahí. Luego, en enero del 64, me llamó para decirme que se iba a abrir una caja de crédito en Villa Maipú y que me querían proponer como gerente. Yo casi me desmayo, porque todo había sido rapidísimo. Desde luego que acepté. Cuando fui a presentarme, la gente me miraba, porque yo era un pibito, flaquito, con una carita de nene bárbara, y vine con una tarjetita de Gorini que decía “Esta es la persona que nosotros hemos seleccionado para ser el gerente de la caja de crédito”. A partir de ahí, ya lo empecé a tratar con cotidianeidad. Siempre fue un referente. Diez años después, vine al Instituto donde él ya era el gerente general. Tuve trato muy directo, intenso, cotidiano; desde luego, mi ida al Instituto fue una iniciativa de él, también. Luego vino el proceso de formación de los bancos cooperativos y me propuso que liderara el proyecto de lo que fue Credicoop (fusionando 44 cajas de crédito de la Capital Federal y Gran Buenos Aires). Lo que viene después fue todo el proceso que él diseñó en su visión estratégica: la resistencia de las cajas de crédito al ataque de la dictadura, la batalla que dimos para que la forma coope-

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Ana Laura López.

rativa se permitiera, luego, para crear la mayor cantidad de bancos cooperativos posible, como una suerte de lucha de barricada. Algunos tenían la idea de que había que hacer de entrada un gran banco nacional y él sostenía, y tenía razón, “hagamos todos los bancos locales que podamos y, en todo caso, en la medida que no puedan resistir, los vamos consolidando”.

### **En ese sentido, él concebía al Credicoop como una insignia.**

En realidad, en el proyecto original eran dos insignias: uno, el Credicoop, y el otro, el Udecoop. Lamentablemente, la gestión hizo que el otro proyecto no funcionara. Y entonces tuvo que rediseñar un poco el tema y todo terminó consolidándose en una sola entidad. En el proyecto estratégico original, la idea era que esto terminara en dos grandes bancos cooperativos, uno con cabecera en Buenos Aires y el otro con cabecera en el interior, en Rosario. Toda esa época fue muy rica: la discusión del estatuto tipo, de cómo conservar la participación de los asociados en entidades que se hacían grandes y se consolidaban, el modelo que tuviera en cuenta la participación de los asociados, la idea de que las casas centrales no fueran operativas para que la operatoria se siguiera haciendo a través de las excajas de crédito ahora convertidas en filiales de los bancos. Todo ese proceso lo vivimos juntos, con el liderazgo de él, y creo que aprendimos muchísimo en muchos sentidos. Y en todo ese trayecto, estaba su idea profunda de lo que luego hoy todo el mundo llama así pero en aquel momento no existía, que era el cooperativismo transformador. Él no veía al cooperativismo como una mera solución a un problema concreto. Decía que había varios tipos de cooperativas: las hechas por buena gente para cumplir un objeto (darle agua potable a un pueblo, luz eléctrica, un servicio), que se quedan en eso (lo que no puede decir que esté mal); y las

cooperativas comprometidas con su comunidad, con su entorno, con las necesidades del pueblo, es decir, el cooperativismo como herramienta de transformación social. Él trabajó mucho en eso y en la construcción de la “Propuesta cooperativa para refundar la Nación” en la crisis del 2001. Hay que leer el primer documento de la Propuesta cooperativa; permite entender muchas de las cosas que nosotros hicimos después. A algunos nos preguntan de dónde sale nuestro acercamiento con el gobierno actual, y yo digo que es porque hizo muchísimas de las cosas que nosotros decíamos que había que hacer. Cuando hablamos de política internacional, de mercado interno, del rol del Estado, cuando hablamos de infinidad de cosas, lo que encontramos es que se van haciendo, igual, parecido, en aquella dirección que la Propuesta cooperativa plantea.

### **¿Qué era lo que él planteaba para lograr ese cooperativismo transformador?**

El cooperativismo, y en especial el del Instituto Movilizador, se ve como parte de los movimientos sociales comprometidos con los procesos de transformación. Por eso, el Instituto estuvo en el Frenapo, por eso estuvo en la formación del llamado Encuentro de Rosario. Siempre hubo una búsqueda de participar de iniciativas diversas que intentaban ser espacios de construcción de movimientos sociales con una visión transformadora. Y en eso, él ha sido un líder y un maestro, porque eso lo ha tenido siempre como un norte, como algo clarísimo en toda su concepción, sumado a la idea de la compatibilización de la democracia con la eficiencia, que es otro eje central de todo ese pensamiento que se construyó bajo su inspiración. Una de las falencias que han tenido muchas veces los movimientos transformadores es la subestimación de la eficiencia, dejarla como cuestión del capitalismo. Nosotros construimos bajo esa inspiración, esta idea de que el

lucro no es el único motor de la eficiencia, es decir, que el objeto social de la satisfacción de una necesidad de un sector de la sociedad puede ser tan motivador como el lucro, para generar una gestión eficiente. Y creo que ha sido una línea inspiradora de nuestra construcción a lo largo de todos estos años.

**¿Qué características tenía Floreal que lo llevaban a avanzar con éxito en momentos delicados, incluso sumando a gente que, como usted, no tenía el oficio o la carrera?**

Había una audacia producto de la necesidad, porque no había cuadros. Esto pasa mucho, incluso en los países, cuando se dan los procesos de cambio, que vos tenés a profesionales formados en otra ideología, en otra manera de ver, que generalmente se van, y tenés que improvisar, tenés que tener audacia. Eso a veces termina siendo una traba en esos procesos de cambio: la falta de cuadros adecuados. Para conducir, hacen falta conductores y, para gestionar, hacen falta gestores, y hacen falta gestores comprometidos con lo que se quiere gestionar. En un momento, hubo una explosión, se hicieron centenares de cajas de crédito en pocos años. Era imposible llevar adelante ese proceso sin audacia. También es cierto que no todos los que fueron propuestos tuvieron gestiones exitosas, porque esos procesos de audacia tienen costos. Pero, cuando uno mira a los que hemos llegado hasta aquí, muchísimos éramos parte de esa camada de jóvenes que fueron promovidos en aquel momento. Insisto, audacia que tenía que ver con una visión y con una necesidad.

**¿Qué ideas o conceptos de Gorini ha tomado usted para su tarea cotidiana?**

Esa cosa del compromiso, la idea de ver al cooperativismo como una parte integrante de una cosa más amplia que es la construcción, la herramienta de transformación social, es el gran legado de Floreal. Además de la transparencia como un atributo fundamental

“La idea de ver al cooperativismo como una parte integrante de una cosa más amplia que es la construcción, la herramienta de transformación social, es el gran legado de Floreal.”

en la gestión. Él era la imagen de la austeridad y de la transparencia, para quienes lo tratamos. Era un modelo referencial absoluto desde el punto de vista de su conducta, de sus hábitos. Gorini era enormemente parecido a lo que decía que era. Yo logré establecer con él una relación de gran confianza y me animaría a decir de amistad.

**¿Cómo era la personalidad de Gorini, teniendo en cuenta que tuvo que afrontar decisiones y acciones audaces en momentos históricos complicados?**

La verdad que lo vi pocas veces enojado. Y las pocas veces que lo vi enojado, lo vi muy enojado. Y, a veces, cuando se enojaba mucho, podía desbordarse, pero se controlaba. Era un gran estratega. Por ejemplo, durante la dictadura, fue el gran piloto del movimiento para sobrevivir en esa etapa. Él diseñó lo que había que hacer, comenzando por la resistencia. Todos los grandes desarrollos nuestros son producto de ideas de él, desde Residencias Cooperativas al Centro Cultural de la Cooperación. Son todos sueños de Gorini, que veía la posibilidad de lo cooperativo como una forma de construir en todos los planos. Me acuerdo cuando fuimos con él a ver el terreno para hacer Residencias: el diseño, la idea de que fuera un lugar con un anfiteatro de esas características, el concepto de vincular el ocio con la cultura, y la política, que Residencias fuera un lugar de descanso pero al mismo tiempo de reflexión, fueron cosas que estaban en su pensamiento. Igual que el Centro Cultural, que nace en medio de la

crisis y se termina en medio de la crisis. Parecía un sueño de locos. Era audaz, visionario y consideraba que la madre de todas las batallas era la cultural. Pensaba que, si no se ganaba la batalla de las ideas, no se podía ganar ninguna otra. Era un soñador que fue materializando muchísimos de los sueños que hoy están ahí, son realidad, realidades reconocidas, eficaces, útiles. Creo que todo eso es el resultado, en gran medida, de ese liderazgo y de ese pensamiento.

### **¿Qué herencia tiene usted como diputado de la labor de Floreal como legislador?**

Desgraciadamente, hay un capítulo que él no llega a vivir. Floreal se muere en el 2004, en los albores de este proceso que nosotros abordamos con una mezcla de mirada prudente, porque veníamos de muchas cosas que habían pasado en Argentina, y de cierta expectativa positiva. Nuestro ingreso a la vida política partidaria y a lo legislativo, lamentablemente, es posterior a la muerte de Floreal. Digo lamentablemente porque él hubiera sido un líder natural de todo ese proceso. En su actividad parlamentaria, rápidamente instaló una cosa sumamente colectiva; tenía un lugar que se llenó de jóvenes, de asesores que empezaron a trabajar. Tenía un bloque muy vivo, muy nutrido, con muchos de nuestros compañeros, que siguen estando. Por eso, rápidamente, produjo montones de proyectos. Creo que, desde los bloques pequeños a veces uno no logra transformar las cosas, lo que logra es marcar rumbos, testimoniar objetivos. Por más razón que vos tengas, después, en la vida parlamentaria, se imponen las mayorías. Pero él, rápidamente, se ganó un lugar con sus intervenciones, siempre de gran contenido, mucha profundidad, y con su proyecto vinculado a esa visión del mundo y de la sociedad. Planteaba los problemas y las leyes necesarias para modificarlos.

“Era audaz, visionario y consideraba que la madre de todas las batallas era la cultural. Pensaba que, si no se ganaba la batalla de las ideas, no se podía ganar ninguna otra.”

### **¿Cuál considera usted que es el legado que deja Gorini para el movimiento nucleado en el IMFC y el cooperativismo en general?**

Tanto al interior del IMFC como para el cooperativismo en general, creo que el principal legado es la concepción del cooperativismo transformador. Porque el cooperativismo puede estar al servicio de distintas cosas, puede ser compatible con modelos que no son los modelos de inclusión, de justicia social, etc. Puede haber cooperativas en sociedades absolutamente injustas y que esas cooperativas sientan que cumplen un rol pero que no los compromete con el conjunto de los problemas que tiene la sociedad. Por eso es importante este concepto. Y en especial para nuestro movimiento creo que se agrega la idea esta de que la madre de todas las batallas es la batalla cultural, la batalla de las ideas, la vinculación de la eficiencia con la democracia. Son los ejes centrales de nuestro pensamiento. A partir de allí, se construye todos los días en función del escenario en el que te toca actuar y de lo que pasa alrededor. En la época de la dictadura, se logró resistir y, desde el IMFC, se confeccionaron solicitadas con montones de firmas dirigidas a la Junta militar, a la Comisión de Asesoramiento Legislativo, que eran los que gobernaban, pidiendo mantener la forma cooperativa para la práctica de la actividad financiera. Porque en el proyecto original decía “las entidades financieras solo podrán funcionar bajo la forma de sociedades anónimas”. Entonces, la respuesta que nosotros dimos fue una respuesta de una gran valen-

tía en aquel momento, de una gran audacia. Yo creo que nos escucharon porque se sorprendieron de que, en plena dictadura, les sacáramos solicitadas con miles y miles de firmas, primero de pymes, luego de entidades de bien público, de todo tipo, cámaras, cooperadoras, asociaciones de las más diversas, y la última, de personalidades. Y todo eso termina en que nos llaman. Digo nos llaman porque yo fui, integré el grupo que se fue a reunir con la gente de la Comisión de Asesoramiento Legislativo (que eran militares). Y

cambiaron: pusieron “las entidades financieras podrán ser sociedades anónimas y sociedades cooperativas”. Creo que fue la primera batalla popular contra la dictadura que tuvo éxito. Tal vez está poco reconocida aún por la historia, pero cuando se haga la historia completa, creo que esa batalla que nosotros dimos tendrá un enorme valor simbólico. Eran todas iniciativas que salían de la cabeza de Floreal; él era el gran inventor. Después, nosotros éramos operadores de esas iniciativas.

---