

El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas

RESOLUCIONES DEL PASADO, CREACIONES DE HOY,
DESAÍOS DEL PORVENIR

PABLO IMEN¹

Resumen

Este artículo explora las creaciones, desafíos y tensiones del cooperativismo transformador tomando los casos del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y el Banco Credicoop. Estas experiencias dan cuenta de la posibilidad de construir organizaciones democráticas, solidarias y eficientes y, a la vez, señalar las complejidades, tensiones y contradicciones que las atraviesan en su devenir histórico. Se propone reflexionar acerca de cómo abordar el cúmulo de desafíos, en muchos casos no previstos ni planificados, en otros casos históricos, sistémicos o estructurales desde cuatro grandes ejes: la identidad cooperativa; lo temporal (pasado-presente-futuro); la relación de medios y fines; y por último la cuestión del gobierno y la gestión.

Palabras Clave: crisis, neoliberalismo, Cooperativismo Transformador, Cajas de Crédito, Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Resumo

O cooperativismo transformador e suas tensões criativas. Resoluções do passado, criações de hoje, desafios do futuro

Este artigo explora as criações, os desafios e as tensões do cooperativismo transformador, tomando os casos do Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos e do Banco Credicoop. Essas experiências mostram a possibilidade de construir organizações democráticas, solidárias e eficientes e, ao mesmo tem-

Revista Idelcoop, N° 245,
El cooperativismo transformador y sus tensiones creativas. Resoluciones del pasado, creaciones de hoy, desafíos del porvenir
ISSN Electrónico
2451-5418

P. 11-52 / Sección: Reflexiones y Debates

¹ Director de Idelcoop. Correo electrónico: pabloadrianimen@gmail.com

po, apontam as complexidades, tensões e contradições que as atravessam em seu desenvolvimento histórico. Propõe-se uma reflexão sobre como abordar o acúmulo de desafios, em muitos casos imprevistos e não planejados, em outros casos históricos, sistêmicos ou estruturais, a partir de quatro eixos principais: a identidade cooperativa; o temporal (passado-presente-futuro); a relação entre meios e fins; e, finalmente, a questão da governança e da gestão.

Palavras-chave: crise, neoliberalismo, cooperativismo transformador, cooperativas de crédito, Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Abstract

Transforming co-operativism and its creative tensions. Resolutions of the past, creations of today, challenges of the future

This article explores the creations, challenges and tensions of the transforming co-operativism taking the cases of the Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos and Banco Credicoop. These experiences show the possibility of building democratic, solidary and efficient organizations and, at the same time, point out the complexities, tensions and contradictions that cross them in their historical evolution. A proposal is made to reflect on how to approach the accumulation of challenges, in many cases unforeseen and unplanned, in other cases historical, systemic or structural, from four main axes: the co-operative identity; the temporal (past-present-future); the relationship between means and ends; and finally, the issue of governance and management.

Keywords: crisis, neoliberalism, Transforming Co-operativism, Credit Unions, Banco Credicoop, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

SECCIÓN I- A MODO DE INTRODUCCIÓN

1.1. EL AÑO INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS Y LA BATALLA CULTURAL DE LA ÉPOCA

Con el lema “Las Cooperativas construyen un mundo mejor”, las Naciones Unidas han reconocido el aporte que hacen estas entidades solidarias en el contexto de una verdadera encerrona entre la vida y la muerte que interpela a la humanidad. Así, 2025 está siendo el Año Internacional de las Cooperativas: se trata de organizaciones que ensayarían y contribuirían a transformar la realidad en dirección a un orden más humanista.² Surgen de este enunciado dos interrogantes: ¿qué es lo que merece o debe ser mejorado en este mundo? y, con ello, ¿qué aporta o puede aportar el cooperativismo a construir un mundo mejor?

La sociedad humana está en una verdadera encrucijada histórica, habiendo llegado a un punto de no retorno que ya está reclamando rectificaciones profundas y un verdadero salto civilizatorio hacia una organización colectiva más justa, solidaria, democrática y equilibrada.

La crisis orgánica del orden neoliberal se expresa en numerosos indicadores, comenzando por la escandalosa concentración de la riqueza (y el aumento inédito en la brecha de la desigualdad social). Según Oxfam expuso en 2024 en la Asamblea de Naciones Unidas, el 1% más rico de la población tiene más riqueza que el 95% de la población mundial (Famvin, 2024).

² Ya se advierte un problema pues lo humano es una configuración dual y dinámica. Lo humano bascula entre el horror y la esperanza, entre la opresión y la emancipación, entre la justicia y la injusticia. Así viene siendo hasta aquí (y, desde luego, lo que fue hasta hoy no tiene por qué seguir siendo mañana) de modo que cuando hablamos de una sociedad plenamente humanista nos referimos a los mejores rasgos de nuestras sociedades, que en algún sentido recoge la propia tradición cooperativista.

Segundo, hay signos de agotamiento de la combinación de un régimen de acumulación que privilegia la lógica especulativa y la continuidad de un modelo productivo predador del medio ambiente.

En tercer lugar, se agudiza la disputa por la tierra, la energía y el alimento motorizada por una lógica de crecimiento ilimitado y dosis inéditas de violencia.

La Cuarta Revolución Industrial, a su vez, genera crecientes beneficios y posibilidades, pero también es plataforma de grandes amenazas, introduciendo –en su faceta más oscura– la cultura de la superficialidad, el individualismo y el odio.

Un quinto elemento se evidencia en el pasaje de un mundo unipolar a un mundo multipolar con su estela de guerras.

Y quedan por evaluar, sin duda, las consecuencias de la pandemia que reveló lados oscuros de la exacerbación del individualismo como

2025 está siendo el
Año Internacional de las Cooperativas:
se trata de organizaciones que
ensayarían y contribuirían a
transformar la realidad en dirección a
un orden más humanista. Surgen de
este enunciado dos interrogantes: ¿qué
es lo que merece o debe ser mejorado
en este mundo? y, con ello, ¿qué aporta
o puede aportar el cooperativismo a
construir un mundo mejor?

Es en este contexto que la ONU reconoce el papel alternativo que juega el cooperativismo. Estas páginas se proponen reflexionar sobre alcances y límites de este aporte, haciendo foco en la corriente que se identifica como cooperativismo transformador (Gorini 2008 y Petriella, 2012 y 2013) y cuyas dos entidades paradigmáticas son el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y el Banco Credicoop.

luminosas experiencias solidarias y que, en cualquier caso, modificó las condiciones de existencia de la humanidad toda.

Todos estos factores –apenas enumerados aquí– interpelan a cada ser humano pues estamos en una casa común: en alguna medida todas y todos estamos convocados/as a ser partícipes en la construcción de una vida diferente y mejor.

Hoy, las clases dominantes administran el orden mundial a través de posiciones y acciones que se revelan como un límite infranqueable para la convivencia pacífica y, en el horizonte, la supervivencia de la especie humana.

Es en este contexto que la ONU reconoce el papel alternativo que juega el cooperativismo. Estas páginas se proponen reflexionar sobre alcances y límites de este aporte, haciendo foco en la corriente que se identifica como cooperativismo transformador (Gorini 2008 y Petriella, 2012 y 2013) y cuyas dos entidades paradigmáticas son el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y el Banco Credicoop.

Se afirma y se argumenta a lo largo de este artículo por qué el cooperativismo transformador tiene un pasado fértil, un proyecto vigente, y por qué hay muchos elementos de su propuesta que pueden ser un aporte sustantivo a una alternativa civilizatoria a la hoy hegemónica.

Para sostener esta perspectiva hay que asumir una mirada jánica de la realidad. La imagen remite a Jano, ese dios romano de dos caras, que mira al pasado y al porvenir. Esta divinidad tiende un puente temporal a través del cual la memoria –mirando al pasado, advirtiendo de dónde venimos y quiénes somos– está unida a su otra cara, el futuro. Esta visión permite comprender y a la vez interpela para inventar y reinventar a partir de la historia y la propia identidad.

He aquí un el objetivo fundamental de este artículo: reflexionar sobre los desafíos del cooperativismo en esta dura época de transiciones e imaginar una agenda para un porvenir solidario. Es tan urgente y profunda la demanda que esta coyuntura epocal hace a las y los cooperativistas que es imperioso rebasar los lugares cómodos y comunes de la celebración de las luchas del pasado –que constituyen la identidad cooperativa y que se deben tener siempre presentes– para hipotetizar, apostar y crear al mismo tiempo, asegurando la continuidad del cooperativismo como proyecto humanista y perfilando el porvenir de cara a lo que vendrá.

1.2. BREGAS, DESAFÍOS, CONSTRUCCIONES. LA BATALLA CULTURAL

Un desafío de primer orden refiere a la dimensión cultural: cada proyecto intenta imponer su modo de ver el mundo, instalar como sentido común sus respectivos supuestos en torno a la ideas de ser humano y sociedad, influir en los sentimientos (a favor o en contra) frente a una realidad impiadosa e injusta. El neolibe-

El neoliberalismo promueve la exaltación del egoísmo; impulsa la competencia hasta el exterminio del diferente; justifica y defiende la desigualdad social; alienta todo lo que apunte a la acumulación del capital sin ningún límite ético; sostiene relaciones de opresión entre las metrópolis y las neocolonias, entre el capital y el trabajo, entre etnias, entre géneros, etc. Y para asegurar un orden que funcione en base a tales ideas, debe combinar en dosis adecuadas la coerción y el consenso a través de la inculcación de un sentido común que naturalice lo existente, se resigne y asuma como ineluctables las relaciones establecidas.

El neoliberalismo promueve la exaltación del egoísmo; impulsa la competencia hasta el exterminio (en sus vertientes más extremas) del diferente; justifica y defiende la desigualdad social; alienta todo lo que apunte a la acumulación del capital sin ningún límite ético; sostiene relaciones de opresión entre las metrópolis y las neocolonias, entre el capital y el trabajo, entre etnias, entre géneros, etc. Y para asegurar un orden que funcione en base a tales ideas, debe combinar en dosis adecuadas la coerción y el consenso a través de la inculcación de un sentido común que naturalice lo existente, se resigne y asuma como ineluctables las relaciones establecidas. Se trata de instalar –por la emoción y/o por la fuerza– una perspectiva que por su sentido, fines, contenidos, métodos

y consecuencias puede denominarse con justicia “antihumanista”.

La acumulación de riqueza –que se plantea como el sentido último y excluyente de todas las cosas– desplaza y ataca peligrosamente el cuidado de la vida, con las inquietantes implicancias y consecuencias que ya estamos atravesando y que sucintamente enumeramos más arriba.

Diversas corrientes enroladas en el humanismo impulsan, *contrario sensu*, una organización colectiva que pone en el centro a la humanidad toda, que aspira a garantizar el cuidado del planeta (y por tanto brinda a las futuras generaciones un bienvenido hospitalario), que sostiene el reconocimiento de las múltiples identidades, que profundiza la democracia en un sentido protagónico y participativo, que favorece la ampliación de la esfera de lo público y del concepto de una ciudadanía comprometida con lo común, que asegura la concreción de la igualdad social, entre otros atributos.

Estas dos cosmovisiones –antihumanismo y humanismo– constituyen hoy el antagonismo fundamental dentro del cual se libra la batalla cultural y material por el futuro del género humano. Es en este contexto donde cabe balancear el aporte del cooperativismo a construir un mundo mejor. Un momento, por cierto, de enormes riesgos y también de enormes posibilidades para la humanidad como proyecto colectivo.

En el campo del cooperativismo existen ciertos acuerdos fundados en valores y principios aceptados institucionalmente por el universo de cooperativas y cooperativistas así como una historia que configura una verdadera tradición de este movimiento social pero que, a su vez, contiene matices y heterogeneidades de las entidades solidarias. Retomaremos más adelante este punto.

Por su parte, existe entre los detractores, una tendencia a minimizar y subestimar el alcance del cooperativismo, cuando en verdad tiene un alcance significativo en el plano mundial y nacional. Como señala la Alianza Cooperativa Internacional:

- “Más del **12 % de la población mundial** es cooperativista de las 3 millones de cooperativas que existen en el mundo.
- De acuerdo con el World Cooperative Monitor (2023), las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un **volumen de negocio de 2,4 billones de dólares**.
- Las cooperativas **proporcionan empleo al 10 %** de la población empleada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2025).

¿De qué hablamos cuando hablamos de cooperativismo? Frente a la noción liberal y neoliberal de ser humano como un individuo aislado, egoísta, competitivo, lo cierto es que la especie humana sólo pudo avanzar a partir de un modo colectivo de existencia: en las etapas primigenias juntarse era el modo de afrontar los desafíos climáticos, de hacer frente a animales predadores o a otros grupos humanos que se relacionaban a través de la guerra o la rapiña.

Y si hubo desde el origen una naturaleza social y solidaria del ser humano, también se configuró a la vez un costado violento y conquistador, de allí que en cada persona y en cada sociedad conviven tendencias orientadas bien a la coexistencia armónica o por el contrario a la destrucción o sometimiento del otro/a. Pero a la vez, mientras es posible pensar una sociedad sin esos niveles de violencia y opresión, resulta imposible imaginar una construcción viable sin una solidaridad orgánica en el interior de la especie humana, y de ésta con la Naturaleza. Superar la dualidad o reducir a la mínima expresión las relaciones de opresión constituye un gran horizonte y una tarea impostergable

El cooperativismo es una de las expresiones de una de las tendencias que la humanidad fue desplegando a partir de su naturaleza colectiva y colaborativa. Siendo esencial al ser humano la colaboración, el cooperativismo moderno nace como movimiento social que propone una respuesta cultural, económica, política, pedagógica y organizativa frente a la instalación del capitalismo como orden mundial.

del género humano. ¿Será posible? Nos guía la intencionalidad de asumir este desafío.

El cooperativismo es una de las expresiones de una de las tendencias que la humanidad fue desplegando a partir de su naturaleza colectiva y colaborativa. Siendo esencial al ser humano la colaboración, el cooperativismo moderno nace como movimiento social que propone una respuesta cultural, económica, política, pedagógica y organizativa frente a la instalación del capitalismo como nuevo orden mundial.

Dos son los afluentes en los que se reconoce históricamente esta mirada clásica del cooperativismo: de un lado, el socialismo utópico. Esta corriente se despliega a partir de un conjunto de intelectuales que desde los momentos fundacionales del capitalismo realizaron una crítica profunda a esta organización social basada en el egoísmo y propusieron, como alternativa, la construcción de órdenes sociales fundados en la solidaridad, la igualdad y la participación, cuestionaron al entonces nascente capitalismo y opusieron una alternativa utópica igualitaria y radicalmente democrática.

Estos dos afluentes, por decir sintéticamente “doctrinario” y “práctico”, generan un primer desafío a las cooperativas. Las que olvidan el fundamento doctrinario y el horizonte de una sociedad fraternal corren el riesgo de perder su identidad cooperativa. Las que pierden la eficacia práctica –de gestión democrática, de eficacia material, etc.–, no se pueden sostener en los hechos y pierden viabilidad fáctica.

Un segundo afluente, fue (y es) la puesta en marcha de experiencias prácticas de organizaciones solidarias, cuyo fin era y es la solución común de problemas y necesidades compartidos, a través de una gestión democrática y la eficaz atención de las demandas de sus asociados/as.

Estos orígenes, cuyo reconocimiento es justo y necesario, no deben obtener la revisión de algunas inconsistencias y omisiones de esta tradición cooperativista. Este ejercicio no se debe realizar con menoscabo de los méritos indudables de las y los fundadores, pero sólo con una respetuosa mirada crítica las identidades se despliegan y crecen: siendo analizadas con rigor y siendo a la vez valoradas por sus conquistas y creaciones.

Esta tarea de develamiento crítico de las herencias y de visibilización de corrientes que se inscriben en la tradición cooperativista, son parte de una agenda pendiente para repensar, recrear y reimpulsar la identidad cooperativa. Desde ya, el concepto de “identidad cooperativa” reviste un carácter com-

plejo, dinámico y también posible fuente de convergencias y disidencias dentro del campo del cooperativismo.

¿Cooperativismo o Cooperativismos?

Avancemos en una caracterización más afinada del campo del cooperativismo.

Estos dos afluentes, por decir sintéticamente “doctrinario” y “práctico”, generan un primer desafío a las cooperativas. Las que olvidan el fundamento doctrinario y el horizonte de una sociedad fraternal corren el riesgo de perder su identidad cooperativa. Las que pierden la eficacia práctica –de gestión democrática, de eficacia material, etc.–, no se pueden sostener en los hechos y pierden viabilidad fáctica.

Dicho esto, cabe consignar que no hay un único modelo de cooperativismo sino “cooperativismos”, experiencias que han realizado (y realizan) opciones diferentes, que han hecho énfasis diferentes respecto de sus posicionamientos ético-políticos, de sus modelos de gestión, de su propia construcción cultural.

Es por tanto importante advertir que la traducción política y práctica de los valores y principios consagrados nos permiten clasificar diferentes modelos de cooperativismo e incluyendo el fenómeno fraudulento de organizaciones que se autodenominan cooperativas pero están en sus antípodas éticas. Nos referimos a empresas que usan la figura cooperativa para lograr beneficios impositivos o expoliar a sus trabajadores/as bajo la adscripción a esta figura. Se hacen llamar cooperativa, pero bajo ese nombre tienen como objetivo inconfesable lucrar e incluso violar la ley, incumplir obligaciones y cercenar derechos.

En clave de cooperativas genuinas, podemos identificar dos tipos de entidades solidarias que, como ocurre en todo ensayo de clasifi-

cación, tienen el beneficio de la claridad y el costo del esquematismo.

Un primer tipo de cooperativas –como advirtió Floreal Gorini (2008)– son aquellas que proveen un servicio eficiente y desarrollan su proyecto a través de una gestión democrática sin tomar posición en torno a cuestiones que trascienden a la organización solidaria. No toman posición explícita a propósito de los rasgos de las sociedades donde estas cooperativas están insertas, no se pronuncian las políticas públicas de los gobiernos, el modelo o régimen económico y sus consecuencias sociales. Tales cuestiones no están en el radar de la acción de este cooperativismo cuya legitimidad y valor es incuestionable.

Un segundo tipo de cooperativas asumen expresamente un posicionamiento ético-político que proyectan más allá de la frontera organizacional. Se manifiestan pública y políticamente en asuntos comunes que abarcan el escenario local o nacional. De este cooperativismo que asume explícitamente un posicionamiento político hay dos vertientes radicalmente diferentes.

Una vertiente privilegia excluyentemente sus intereses sectoriales, lo cual redundará en militancias políticas alineadas con tales intereses. El punto es complejo pues pueden y suelen tener los atributos internos de una cooperativa genuina, aunque converjan en términos amplios con alianzas políticas y sociales que, defendiendo intereses corporativos, pueden entrar en colisión con una construcción de lo común democrática y participativa.³

² Un caso paradigmático fue la disputa en torno a la Resolución 125 por las retenciones móviles a las exportaciones agropecuarias, en el cual la resistencia de los exportadores organizados incluyó a la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO) y a la Federación Agraria Argentina, entidad nacida de la lucha de los pequeños productores contra los latifundistas en 1912. La alianza con organizaciones como la Sociedad Rural o Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) a los fines de disputar con el Estado parte de la renta agraria expresa nítidamente la opción por el interés sectorial en detrimento del interés nacional.

Otra vertiente asume –en espejo al prototipo anterior– un posicionamiento ético político pero, a la inversa de la defensa central de lo sectorial, se posiciona en defensa de un orden común radicalmente democrático, capaz de instalar relaciones de justicia, participación, reconocimiento y emancipación de todas las opresiones. Tal priorización de lo común y lo colectivo puede incluso, en ocasiones, atentar contra los intereses materiales de la cooperativa que toma tal posición.

Hay aquí una agenda compleja que, sin embargo, ocurre sin mayores conflictos: la convivencia armónica dentro del campo del cooperativismo. Esa convivencia armónica no necesariamente excluye el intercambio, el debate sincero, la admisión de matices y posicionamientos sin abandonar jamás la adscripción a un movimiento primordialmente humanista y la admisión de distintos puntos de vista y tomas de posición.

Si una batalla de primer orden es cultural, una segunda batalla plantea un desafío epistemológico y político: la construcción de alternativas antagónicas a la propuesta del capitalismo neoliberal que fortalezcan las perspectivas y posiciones humanistas.

No se trata sólo de ejercer la crítica de lo existente -tarea de primordial importancia- sino de crear lo antagónico. Tal proceso de creación no resulta ni sencillo ni puro: las generaciones que inventan y reinventan están insertas en su tiempo, con sus complejidades y contradicciones, con las herencias del pasado –unas humanistas, otras antihumanistas– que tensionan cada creación exigiendo un esfuerzo permanente de vigilancia ética, cultural, política y organizativa.

En este esfuerzo de crítica y creación se despliegan, a su vez, complejidades y desafíos ingentes. Uno es el diálogo entre generaciones,

habilitando una construcción plural y polifónica donde las voces que expresan trayectorias vitales diferentes enriquezcan lo común y permitan ese puente entre pasado y porvenir: las nuevas generaciones están llamadas a seguir la senda del cooperativismo que se ve compelido a cambiar –conforme cambian los contextos– sin abandonar su identidad, pero reinventándola. Debe, así, adecuarla a cada momento, respetando los acentos de cada generación, integrando las diferentes perspectivas y sin renunciar jamás a los valores y principios, una guía indispensable para la acción.

Otra labor impostergable y compleja desde la perspectiva del cooperativismo transformador es la integración de diferentes niveles de intervención. En otras palabras: hacer converger la democracia en el gobierno y la gestión, garantizar eficacia y eficiencia, y efectivizar el compromiso con la acción política (que ocurre siempre: de manera explícita o por omisión siempre se toma posición en un contexto de disputas). La cooperativa es a la vez un proyecto colectivo plural y su composición heterogénea no puede ni debe hacer una “selección ideológica” pero, al mismo tiempo, no puede ser cooperativa genuina sin defender los valores y principios humanistas que constituyen al movimiento.

Un tercer desafío (que se liga a los otros dos) se plasma en el orden práctico del gobierno y la gestión de las cooperativas: así como hay posicionamientos ético-políticos divergentes, existen diferentes modelos de gobernar y gestionar las cooperativas. De manera un poco esquemática, podemos intuir que unos hacen un hincapié sustantivo en la gestión democrática; otros en la eficacia en la gestión y el que estamos presentando responde al concepto de la integralidad. Es decir, como imbricación de democracia, eficiencia y compromiso con la transformación de la sociedad. Tanto el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos como

particularmente el Banco Credicoop constituyen expresiones concretas de este camino.

Estos desafíos son asumidos por una expresión del cooperativismo que denominamos “transformador” desde principios del siglo XX y –a partir de contextos muy intensos y dinámicos– ha ido mutando en sus formas sin renunciar al sentido de la cooperativa. Avancemos en un imprescindible rodeo histórico y conceptual.

SECCIÓN II- CONTEXTOS Y SUCESIVAS CREACIONES DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO TRANSFORMADOR (1918-2024)

Las cajas de crédito nacieron a principios del siglo XX como entidades mutuales de la colectividad judía procedente de Europa oriental, en las cuales se nucleaban los y las inmigrantes de acuerdo a su actividad económica o su lugar de origen. En febrero de 1918 se funda la Primera Caja Mercantil, primera experiencia netamente urbana, en el barrio porteño de Villa Crespo (Plotinsky, 2018).

Estas cajas de crédito cooperativas constituyeron una apuesta para resolver un problema compartido –el crédito– de modo colectivo, a través de un modelo de gobierno y gestión democrático, en una época en que los bancos comerciales solo atendían a los sectores del privilegio.

A la vez que se proponían resolver eficazmente una necesidad común, muchas de ellas se comprometían con la transformación de la realidad en línea con los valores y principios de la cooperación. Cada coyuntura histórica fue exigiendo reacomodamientos creativos que asegurasen la supervivencia y a la vez la identidad de las cooperativas de crédito.

Cada Caja solía contar con diversos ámbitos en los cuales se producían iniciativas que promovían la cultura del encuentro y la participación,

La gestión integral de las Cajas enroladas en la perspectiva transformadora se expresó en un primer momento por opción y también por necesidad: eran los propios asociados/as quienes administraban la entidad. Cuando las cajas de crédito fueron creciendo se hizo necesario asignar personas a la administración de las cooperativas: los primeros gerentes eran elegidos/as por las y los propios asociados/as para orientar el crecimiento que, década a década, iban signando la vida de estas entidades solidarias. Así, la integralidad y el papel fundamental de las y los asociados fue un rasgo que esta rama del cooperativismo eligió sostener, recrear y profundizar en cada momento histórico.

y también de una vinculación orgánica con los territorios donde nacían bibliotecas, escuelas, teatros, etc. Estos rasgos constituyen una marca de origen y una identidad que merece ser recordada y, a la vez, ser recreada en cada momento histórico que plantea nuevos desafíos y condiciones.

La gestión integral de las Cajas enroladas en la perspectiva transformadora se expresó en un primer momento por opción y también por necesidad: eran los propios asociados/as quienes administraban la entidad. Cuando las cajas de crédito fueron creciendo se hizo ne-

cesario asignar personas a la administración de las cooperativas: los primeros gerentes eran elegidos/as por las y los propios asociados/as para orientar el crecimiento que, década a década, iban signando la vida de estas entidades solidarias. Así, la integralidad y el papel fundamental de las y los asociados fue un rasgo que esta rama del cooperativismo eligió sostener, recrear y profundizar en cada momento histórico.

Aquel modelo originario de cooperativismo transformador vivió un nuevo salto organizativo con la creación, en 1958, del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos IMFC que cumplía un doble rol. Se constituía como una dirección político-institucional orgánica y, a la vez, era un ámbito de coordinación de la operatoria vinculando a sus cooperativas asociadas.

Entre 1958 y 1966 se desarrolló un crecimiento exponencial de las cajas de crédito cooperativas, las que a mediados de la década de 1960 concentraban entre el 10 y el 12 % de los depósitos del sistema financiero del país por fuera del sistema, dando cuenta de un enorme poder económico.

Ese crecimiento provocó, según Plotinsky (2015), una rápida reacción estatal destinada a debilitar y/o prohibir la operatoria de las Cajas, que no tuvo un carácter lineal, permanente ni unívoco. Esto es así porque el Estado no es un cuerpo monolítico y homogéneo que emite decisiones claras y coherentes, sino un complejo entramado que expresa cristalizaciones de intereses diversos de la sociedad civil.

En ese contexto, las dictaduras que asolaron a nuestro país fueron momentos particularmente adversos para el cooperativismo. Al día siguiente del golpe cívico-militar de 1966, comenzó un brutal ataque contra el IMFC y sus instituciones adheridas que fue resistido por el

conjunto de los/as dirigentes/as, trabajadores/as y asociadas/os. Esa resistencia impidió que se cumpliera el objetivo de eliminar de raíz a las cajas de crédito, pero no pudo evitar que más de la mitad cerrara sus puertas.

Voluntad, estrategia y arraigo real fueron claves en la supervivencia de las entidades solidarias. Más allá de aquel ataque, el IMFC, continuó una labor creadora, abonando nuevas dimensiones de la vida cooperativa al conformar entidades abocadas al periodismo, la educación y la recreación.

La dictadura cívico-militar iniciada en 1976 intentó completar la destrucción del cooperativismo de crédito a través de la “Ley” de Entidades Financieras, que fue la herramienta sobre la que se consumó el plan económico de Martínez de Hoz y aún continúa vigente. Las acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo a partir de una gran dosis de voluntad y creatividad dieron curso a una respuesta defensiva eficaz pues se autorizó la transformación de las Cajas que lo solicitasen en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa. Para poder alcanzar los capitales mínimos requeridos, gran parte de las cajas de crédito debieron fusionarse. Como resultado final de un complejo proceso, 273 cajas de crédito cooperativas –de las 375 existentes– optaron por su transformación, dando lugar a 77 nuevos bancos cooperativos, de los cuales 62 estaban adheridos al IMFC (Plotinsky, 2012).

En ese momento hubo un amplio debate en el seno del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, pues las cajas de crédito habían gozado de una autonomía significativa y la creación de los bancos supondría una nueva configuración de poder. Por un lado, con la creación de Casas Centrales, las cajas de crédito pasarían a ser filiales. Así, el poder de gobierno, antes descentralizado en cada Caja, iba a someterse a una autoridad única en cada

La dictadura cívico-militar iniciada en 1976 intentó completar la destrucción del cooperativismo de crédito a través de la “Ley” de Entidades Financieras, que fue la herramienta sobre la que se consumó el plan económico de Martínez de Hoz y aún continúa vigente. Las acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo a partir de una gran dosis de voluntad y creatividad dieron curso a una respuesta defensiva eficaz pues se autorizó la transformación de las Cajas que lo solicitasen en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa.

banco cooperativo. Por su parte, la Casa Central suponía un nuevo polo de poder basado en un saber técnico que interpelaba al modelo de gobierno y participación vigente hasta entonces en las cajas de crédito.

El Estatuto sugerido por el IMFC y adoptado por el Banco Credicoop, proponía constituir una representación colectiva de las y los asociados en cada filial y hacer que un representante por filial se incorporara al Consejo de Administración del Banco, asegurando en su cúspide organizacional una representación de las filiales. Esa o ese representante integraba un ámbito de gobierno y participación que tendía los puentes entre la propia filial y la dirección colectiva expresada en el Consejo de Administración.

Ese/a integrante del Consejo, a su vez, tenía un colectivo dentro de su filial cuyo nombre pro-

puesto originalmente fue Consejo de Administración Local, denominación prohibida por las autoridades dictatoriales. El nombre que se resolvió fue el de Comisión de Asociados.

La profecía de Martínez de Hoz no se cumplió,⁴ pero las políticas neoliberales implementadas a partir de 1976 fueron particularmente duras para los bancos cooperativos y sus asociados/as. La estrategia desplegada desde el IMFC para preservar la presencia cooperativa en todo el país fue la fusión gradual de 15 entidades bancarias cooperativas con el Banco Credicoop que desde 2003 se constituyó como el único banco cooperativo argentino.

Así, el proceso que se dio en 1976-1979 en la mayoría de las Cajas devenidas en bancos, se repitió en las décadas siguientes como traducción concreta de los valores y principios de la cooperación, para preservar una alternativa de finanzas solidarias frente a un modelo mercantilista.

2.1. UNA TENSIÓN CREATIVA: AJUSTAR EN TIEMPOS DE CRISIS Y PONER AL SER HUMANO COMO CENTRO

La transición entre los años ochenta y los noventa –atravesada por la crisis hiperinflacionaria– puso a los bancos cooperativos en inéditos desafíos.

Mientras casi todas las instituciones del sistema financiero echaban a miles y miles de empleadas/os bancarios, el Credicoop revisó su estructura e impulsó distintas medidas para preservar en todo sentido el alcance de la or-

Esa crisis de 1989-1992 (parte de un mismo proceso de imposición neoliberal que volvió a hacer eclosión el 19 y 20 de diciembre de 2001) fue un cimbronazo que interpeló a la banca cooperativa. A lo largo de esa década de los noventa se produjo un proceso de fusiones de los bancos cooperativos en crisis. A la par, fue necesario impulsar un cambio de orientación generando una perspectiva más comercial del negocio bancario sin abandonar los valores y principios. Y, desde luego, convocar al cuidado de los recursos disponibles.

ganización. Su inserción territorial y la continuidad de la labor de sus filiales, la participación de las y los asociados en la gestión de la crisis, cambios relevantes en la organización del trabajo, fueron algunas de las medidas que permitieron sortear esa crisis sin violentar la cosmovisión cooperativista transformadora.

Esa crisis de 1989-1992 (parte de un mismo proceso de imposición neoliberal que volvió a hacer eclosión el 19 y 20 de diciembre de 2001) fue un cimbronazo que interpeló a la banca cooperativa. A lo largo de esa década de los noventa se produjo –como vimos arriba– un proceso de fusiones de los bancos cooperativos en crisis. A la par, fue necesario impulsar un cambio de orientación generando una perspectiva más comercial del negocio bancario sin abandonar los valores y principios. Y, desde luego, convocar al cuidado de los recursos disponibles. Fue un ter-

⁴ Fuentes informales afirmaron que la decisión de modificar el proyecto original de la “Ley” de Entidades Financieras, permitiendo una alternativa a las cajas de crédito, se basaba en una apuesta que finalmente no ocurrió. Martínez de Hoz suponía que la transformación de las cajas de crédito en bancos cooperativos terminaría en un fracaso, especulando que la existencia de formatos, culturas y circuitos tan heterogéneos de las Cajas terminaría por conducir a una crisis de gobernabilidad que los haría inviables.

cer ciclo crítico tras los enormes desafíos de 1966, las luchas del 76 y esta novedad que no afectaba sólo a nuestra entidad (y a las cooperativas de crédito cómo sí ocurrió en las anteriores) sino que era consecuencia de la profundización del modelo neoliberal que atravesaba la totalidad de la economía nacional (Plotinsky, 2012).

La resistencia frente a un modelo hostil adquirió en esta coyuntura múltiples formas. El Banco Credicoop debió crear nuevas estrategias capaces de dar respuesta a la coyuntura sin dejar de ser lo que la organización quería ser.

Una primera definición pasó por la reformulación de las estructuras y modos de funcionamiento del banco sin abandonar el cuidado de cada ámbito de la organización y la defensa de los puestos de trabajo. En segundo lugar, se debió atender especialmente a la profundización del énfasis comercial (pero en una perspectiva diferente a la de la banca lucrativa) y los aprendizajes correspondientes.⁵

Tercero, se desplegó un llamamiento al cuidado del gasto en cada dependencia del banco convocando a administrar los recursos disponibles con austeridad, eficacia y eficiencia.

Finalmente, se sostuvo –contra viento y marea– la propia perspectiva; la defensa de la identidad y el proyecto cooperativista y se insistió en no renunciar a un modelo de soberanía nacional, democracia protagónica, participativa, y de justicia social.

⁵ El tema es relevante pues hasta los ochenta la actividad bancaria –como mediación entre el depósito y el crédito– aseguraba las condiciones materiales de la cooperativa y ese escenario cambió sustancialmente en los noventa. Ese cambio no sólo implicaba revisar estructuras, prioridades, relaciones sino también requería un cambio cultural, sosteniendo el equilibrio complejo de ampliar los servicios sin abandonar la naturaleza cooperativa y transformadora del Banco.

La resistencia frente a un modelo hostil adquirió en esta coyuntura múltiples formas. El Banco Credicoop debió crear nuevas estrategias capaces de dar respuesta a la coyuntura sin dejar de ser lo que la organización quería ser. Una primera definición pasó por la reformulación de las estructuras y modos de funcionamiento del banco sin abandonar el cuidado de cada ámbito de la organización y la defensa de los puestos de trabajo.

En un contexto en que otras cooperativas ocultaban su identidad –acosadas frente a la presión de un sentido común individualista y mercantil– nuestras piezas comunicacionales exaltaban el valor del cooperativismo y el rescate de aquellos protagonistas de la primera emancipación nacional y nuestroamericana: Belgrano, San Martín, etc.

La creación a fines del siglo XX del Centro Cultural de la Cooperación fue otra señal de las apuestas de nuestro movimiento a sostener sus principios, su identidad, sus ideas incluso en tiempos muy hostiles y complejos.

En el inicio del tercer milenio se cerró un ciclo – tras el período neoliberal de la dictadura cívico militar (1976-1983) y la década que abarcó dos gobiernos de Carlos Menem y uno de Fernando De La Rúa (1989-2001) con el estallido del 19 y 20 de diciembre de 2001 y el inicio de otro, de signo opuesto. No ocurrió sólo en Argentina sino en toda América Latina y Caribeña.

En el contexto de aquella rebelión popular el Banco Credicoop convocó a una Asamblea

En el contexto de aquella rebelión popular el Banco Credicoop convocó a una Asamblea donde se lanzó Credicoop y la Comunidad, proyecto que se propuso profundizar los lazos solidarios entre la cooperativa y las organizaciones, entidades y referentes de cada territorio. Esta estrategia –que recrea una lógica idéntica aplicada en las crisis previas– fue el puente para un notable crecimiento de la organización.

donde se lanzó Credicoop y la Comunidad, proyecto que se propuso profundizar los lazos solidarios entre la cooperativa y las organizaciones, entidades y referentes de cada territorio. Esta estrategia –que recrea una lógica idéntica aplicada en las crisis previas– fue el puente para un notable crecimiento de la organización. De esa crisis, el Banco Cooperativo salió fortalecido.

Y he aquí un aprendizaje fundamental: primero, es imperioso hacer una lectura correcta del escenario y generar los cambios que faciliten tanto la solidez de la base material como el sostenimiento integral del proyecto, la defensa de la visión que el cooperativismo transformador tiene del mundo, su traducción a nuestras prácticas.

Segundo, la crisis nos insta a crear para crecer. Todas las crisis, desde el cooperativismo transformador, se han superado con estrategias que condujeron a procesos de fortalecimiento de las entidades solidarias. Cabe consignar aquí, a la vez, que la fortaleza conseguida por el Banco Credicoop –gran bastión del cooperativismo transformador– lo convierte en una platafor-

ma muy potente, fértil y dispuesta a afrontar los tiempos de cambio que transitamos.

El fundamentalismo de mercado –desplegado como nuevo sentido común y como nueva plataforma de la política pública– tuvo consecuencias muy concretas. En Argentina, el estallido de diciembre de 2001 fue el corolario de un proyecto expresado en los catastróficos indicadores sociales tras un cuarto de siglo de modelo.⁶

2.2. CAMBIO DE SIGLO, DESAFÍOS Y (MÁS) CREACIONES

El neoliberalismo se potenció con la disolución del llamado campo del socialismo real y la Unión Soviética, asumiendo un carácter totalizador, al punto que quedó –en los hechos– impugnado todo discurso que se propusiera un cambio profundo del orden social. Se desplegó así una hegemonía incontestable a nivel mundial.

La imposición del sentido común neoliberal se trasladó del campo de las ideas al funcionamiento de los Estados y a la formulación de políticas públicas a partir de la década del setenta. Ahora, con el cambio de siglo, se abrió un nuevo escenario.⁷ Describimos hasta aquí algunos fundamentos y líneas de este modelo neoliberal así como los efectos que tuvieron sobre las entidades nucleadas en el IMFC, en particular la fusión de toda la banca cooperativa en una única entidad, el Banco Credicoop que se extendió hasta consolidar su alcance nacional.

⁶ Promediando varias mediciones, en 1974 la pobreza en Argentina era cercana al 4%; en 2001 se ubicaba en el 50% y un 75% entre niños, niñas, jóvenes y adolescentes. El desempleo llegaba al 24% de la población a pesar de haberse ensayado una brutal precarización de las relaciones laborales. Se redujo notablemente el número de pequeñas y medianas empresas, se produjo un proceso de desindustrialización y con estas calamidades se fueron absorbiendo Bancos Cooperativos que se convirtieron, por distintas razones, en inviables.

⁷ Hacia fines de esa década e inicios de la siguiente aparecieron novedades impensadas en el plano regional y mundial: a partir del triunfo de Hugo Chávez en Venezuela se abrió un ciclo de proyectos de inspiración nuestroamericanista fundados –con distintos alcances– en el principio de la justicia social. Volveremos luego sobre este punto.

Esta nueva realidad exigió importantes reacomodamientos del Banco Cooperativo. De este momento del proceso histórico queremos destacar dos creaciones estructurantes de la nueva etapa de la organización: una fue el nuevo Estatuto del Banco y la otra fue el Modelo Integral de Gestión. Dos décadas más tarde, la Evolución del Modelo de Atención de Filiales (EMAF) o Modelo Evolutivo se fue configurando como la expresión actualizada del Modelo Integral de Gestión. Se trató –se trata en los momentos en que estas líneas son escritas– de una respuesta creativa dado el contexto de pospandemia en Argentina que intenta crecer profundizando los principios y valores de la cooperación.

Los repasaremos sucintamente a continuación.

2.3. AGENDA DEMOCRÁTICA A PARTIR DEL CAMBIO DE SIGLO. EL ESTATUTO, EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN Y LA EVOLUCIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN A FILIALES

La transición del siglo XX al XXI estuvo plagada de novedades en todos los órdenes, desde el geopolítico al tecnológico. El neoliberalismo rampante aplicado en el último cuarto del siglo XX trajo sus consecuencias en el país y en el mundo. La euforia triunfalista del fundamentalismo del mercado, la confianza exultante en el poder del individuo egoísta, la construcción de un sentido común y unas políticas públicas atravesadas por la justificación de la violencia y la desigualdad tuvieron una expresión paradigmática en el texto de Francis Fukuyama (1992) *El fin de la Historia y el último hombre*. Allí, el autor afirmaba que con la economía de mercado y las democracias representativas la humanidad había llegado a su estación evolutiva definitiva. Mientras se reafirmaba el reinado del egoísmo, la competencia y la privatización de la vida social, procesos subterráneos –que no gozaban de la atención de la prensa hegemónica y fueron subestimados incluso por la producción académica– ocurrieron, rasgando el horizonte neoliberal. En

América Latina y Caribeña el panorama en los noventa consolidó un escenario homogéneamente neoliberal con la única excepción de Cuba que, con dificultades, sostenía su política socialista. Cuando ocurrió el triunfo de Hugo Chávez Frías en diciembre de 1998 se produjo un punto de inflexión en el escenario regional. El estallido neoliberal en el continente ocurrió de manera generalizada y dio lugar a la conformación de nuevos gobiernos así como un renovado aliento de un ciclo de integración regional. Tras el cambio en Venezuela se sucedieron novedades significativas en muchos países de la región: triunfó el Frente para la Victoria en Argentina, el Frente Amplio en Uruguay, el Partido de los Trabajadores en Brasil, el Movimiento al Socialismo en Bolivia, Alianza País en Ecuador, el Frente Sandinista en Nicaragua, el Frente Farabundo Martí en El Salvador, la Concertación en Chile, Alianza Patriótica para el Cambio en Paraguay.

En esos primeros años del siglo XXI surgió otra alianza que adquirió dimensiones notables: BRICS (primero con Brasil, Rusia, India y China, luego la incorporación de Sudáfrica para dar paso en esta tercera década del siglo a nuevos países con diferentes niveles de participación en este bloque).

En Argentina en particular, el cambio de siglo estuvo signado por un deterioro de las condiciones de vida de las mayorías y un ciclo de resistencias sociales que encontró su punto de inflexión el 19 y 20 de diciembre de 2001. Esa bisagra –que, evidentemente, ocurrió en toda la región– abrió un nuevo ciclo político, económico y cultural en nuestro país y en su continente. Fue un tiempo de profundas incertidumbres, que dio lugar a una etapa de reconstrucción del proyecto bolivariano original de unidad nuestroamericana y si bien no se plasmó plenamente, se dieron pasos muy importantes en esa dirección: el fortalecimiento del Mercosur, la creación del Alternativa Boli-

variana de los Pueblos (ALBA), la creación de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otras invenciones que marcaron un nuevo momento histórico.

Ese momento liminar del que estamos hablando en Argentina estaba repleto de incertidumbres y dolores: tras un cuarto de siglo de políticas neoliberales,⁸ los indicadores eran calamitosos: más de la mitad de la población estaba por debajo de la línea de pobreza y, entre niños y jóvenes, casi tres de cada cuatro estaban en esa condición el 19 de diciembre de 2001 cuando estalló el modelo neoliberal.⁹

Con un mercado interno reducido, el cooperativismo de crédito debió encarar nuevas estrategias y tácticas para sostener el proyecto y hacer crecer a sus instituciones como hemos visto en páginas anteriores.

En tales coyunturas un atributo fundamental que sostuvo especialmente el Banco Credicoop fue la construcción colectiva y democrática de respuestas organizacionales: tales han sido las modificaciones estatutarias, la sistematización de un modelo de gobierno y gestión (Modelo Integral de Gestión) y la revitalización de las relaciones con los territorios, las instituciones y las organizaciones a través de Credicoop y la Comunidad.

⁸ Desde luego no se trata de un proceso homogéneo sino desigual y contradictorio: la dictadura cívico militar (1976-1983), el gobierno de Raúl Alfonsín (1983-1989), los gobiernos de Carlos Saúl Menem (1989-1999) y el gobierno de Fernando De la Rúa (1999-2001) tuvieron énfasis, inspiraciones, estilos diferentes siendo el de Alfonsín el que –sin poder resistirse a los embates de los poderes fácticos– intentó salirse del canon neoliberal sin lograrlo. Los otros aplicaron de modo expreso y entusiasta los mandatos del Consenso de Washington: privatizaciones, flexibilización laboral, el principio de equilibrio fiscal basado en un sistema tributario regresivo e injusto, etc.

⁹ Desde luego que el optimismo histórico que cundió en los primeros años del siglo XXI contrastó con dos nuevos ciclos (en Argentina y con vaivenes diversos en la región) de recomposiciones neoliberales. Los gobiernos de Mauricio Macri (2015-2019) y el de Javier Milei (desde 2023) retomaron las orientaciones y contenidos abiertos por la dictadura militar de 1976.

En tales coyunturas un atributo fundamental que sostuvo especialmente el Banco Credicoop fue la construcción colectiva y democrática de respuestas organizacionales: tales han sido las modificaciones estatutarias, la sistematización de un modelo de gobierno y gestión (Modelo Integral de Gestión) y la revitalización de las relaciones con los territorios, las instituciones y las organizaciones a través de Credicoop y la Comunidad.

talización de las relaciones con los territorios, las instituciones y las organizaciones a través de Credicoop y la Comunidad. Repasemos los cambios señalados.

2.3.1. EL ESTATUTO SOCIAL DEL BANCO CREDICOOP

Si bien el Estatuto es, centralmente, un instrumento jurídico-legal, resulta importante señalar que, por un lado, contiene elementos que dan cuenta de la naturaleza cooperativa de la entidad (y que por tanto la diferencia de las demás entidades bancarias, públicas y privadas). Por otro, cabe destacar el proceso de construcción del Estatuto que supuso la implementación de instancias participativas que dan cuenta del modelo democrático y colectivo de construcción de la cooperativa.

Resulta pertinente y relevante hacer un breve recorrido por sus contenidos ya que muchas de sus definiciones permiten dar cuenta del carácter cooperativo de la entidad, que la diferencia del resto de los Bancos del Sistema Financiero.

El **Estatuto**, en su artículo 6° señala su adecuación “a los principios cooperativos –y normas legales– (...) con el fin de promover su desarrollo económico, social y cultural.” También impulsará “toda obra que ayude al progreso económico y social de las distintas regiones del país” y que “propenderá a una distribución equitativa del crédito, revirtiendo en lo posible el ahorro de cada zona en los lugares donde el mismo se genera. Fomentará la creación y desarrollo de las empresas cooperativas apoyando a las existentes.” Por su parte, “contribuirá a la elevación cultural de sus asociados y a la difusión de los principios y métodos de la cooperación”.

Nótese que el compromiso a ajustarse a los principios cooperativos y normas legales y reglamentarias aplicables puede expresar una tensión inherente a su doble carácter. Por un lado, la cooperativa tiene un espíritu, un sentido, unos criterios de funcionamiento que deben compatibilizarse con la normativa. Hay

Si bien el Estatuto es, centralmente, un instrumento jurídico-legal, resulta importante señalar que, por un lado, contiene elementos que dan cuenta de la naturaleza cooperativa de la entidad (y que por tanto la diferencia de las demás entidades bancarias, públicas y privadas). Por otro, cabe destacar el proceso de construcción del Estatuto que supuso la implementación de instancias participativas que dan cuenta del modelo democrático y colectivo de construcción de la cooperativa.

aquí una tensión y una complejidad, particularmente cuando el gobierno promueve proyectos que van en sentido divergente e incluso antagónico con los fines de la cooperativa. He aquí una de las paradojas del Banco Credicoop, que viene sorteando con éxito desde su fundación: responder a los valores y principios de la cooperación ajustándose a la ley y enmarcándose en la política que el Poder Ejecutivo establece para el sector financiero.

Se sostiene también una perspectiva regional y federal. Los artículos 15° al 19° hacen referencia a que las personas que se integran como asociados/as aportan –casi simbólicamente– solo un peso de capital social.¹⁰ En la actualidad hay más de 1.200.000 asociados/as y más de dos millones de usuarios/as (pues no todas las personas se incorporan en calidad de asociadas).¹¹

En cuanto a la organización político-institucional, cuando el Banco dejó de ser una entidad regional del área metropolitana de Buenos Aires y La Plata y se convirtió en una organización con alcance nacional, multiplicando por tres o más el número de filiales, se hizo imposible sostener el criterio fundacional establecido en 1979 de conformar el Consejo de Administración incorporando un consejero por filial.

El nuevo estatuto aprobado en 1998 presenta como rasgos fundamentales la división del territorio nacional en 22 zonas y la conformación de un Consejo de Administración compuesto por representantes de cada una de las mismas, en forma proporcional. A partir de ese momento, el Banco Credicoop cuenta con tres niveles de gestión institucional: las

¹⁰ Por oposición, existen otras experiencias de Bancos Cooperativos como la del Banco Mayo que más allá de prácticas fraudulentas que lo llevaron al cierre tenía una fórmula de asociación que suponía cuotas elevadísimas de modo que una élite muy pequeña fungía como propietaria del Banco bajo el formato controvertido de “cooperativa”.

¹¹ Estos datos son de fines de 2024.

Comisiones de Asociados, en el ámbito de cada filial; las Comisiones Asesoras Zonales (CAZ), correspondientes a cada una de las zonas; y el Consejo de Administración Central. Estos tres niveles, sin embargo, no tienen similar valor jurídico, ya que la Ley 20337 de cooperativas no prevé un sistema “federal” o descentralizado, sino que sólo admite una gestión concentrada en el Consejo de Administración (Plotinsky, 2010).

Cada filial cuenta con una Comisión de Asociados compuesta por: Presidente/a, Vicepresidente/a, Secretario/a de Edificio, de Actas, de Crédito y Mora, de Instituciones y Asociados, de Educación, y el Comité de Autogestión y Seguimiento. La actividad en cada filial es motorizada por el núcleo zonal, es decir: la o el Gerente, el Presidente/a y la o el Secretario de Educación.

En un nivel superior están las Zonas, bajo coordinación de las Comisiones Asesoras Zonales donde participan los y las presidentes/as de cada filial de la Zona, los/las Consejeros Administradores Titulares y Suplentes de la Zona, la o el Responsable de Educación Cooperativa Zonal con la asistencia del Gerente Zonal.

En una instancia de representación nacional está el Consejo de Administración, del cual se eligen miembros para la Mesa Directiva. Estatutariamente, aquel está compuesto por Consejeros Administradores correspondientes a cada una de las Zonas, con un mínimo de uno y un máximo de tres por cada Zona, e igual cantidad de Suplentes. Advuértase aquí un elemento de gran calado democrático: si bien las zonas tienen una composición diferente y, en efecto, algunas zonas concentran gran parte de la actividad financiera de la Cooperativa, se estableció un principio organizador de la representación equilibrando la dimensión y la participación. En efecto, esta

fórmula permite reconocer los diferentes pesos específicos de las zonas pero poniendo un límite a la representación de aquellas que concentran la mayor captación de operatoria bancaria.

Estos órganos de participación establecen aceitados mecanismos de funcionamiento que permiten circular iniciativas y diseñar y aplicar políticas en dirección vertical ascendente y descendente promoviendo siempre un equilibrio entre las políticas de la entidad y la iniciativa de sus organismos de base.

La Asamblea General de Delegados elegirá –a propuesta de las y los delegados de cada zona– al conjunto de los Consejero/as Administradores/as titulares y suplentes que durarán tres años en sus funciones y pueden ser reelectos/as. A su vez, el Consejo renovará cada año, por tercios, el universo de los Consejeros/as que lo integran. Entre reunión y reunión de Consejo (de carácter mensual como mínimo) se delegará en el ámbito de la Mesa Directiva –un órgano de diez miembros– las funciones del mismo, debiendo la Mesa Directiva rendir cuenta en cada reunión de Consejo por sus acciones y decisiones.

Cabe consignar que la reforma del Estatuto cuya versión original nos remite al año 1979, se llevó a cabo a través de un proceso desplegado entre 1995 y 1998. Tal recorrido supuso la intervención de gran cantidad de integrantes de la Cooperativa, lo que le dio una enorme legitimidad a la nueva regulación. Resaltamos dos elementos de este proceso.

En primer lugar, porque frente a la expansión de las filiales del Banco era indispensable ordenar la organización que ahora adquiriría una escala mucho mayor sin perder su naturaleza democrática. En segundo lugar, porque tales mutaciones eran producto de un diálogo

impulsado por la dirección de la Cooperativa pero que se debatió y enriqueció profundamente, dando un carácter democrático no sólo al contenido sino a la forma de producción de este documento normativo.

Como cita con precisión Daniel Plotinsky (2010):

La Asamblea General que tomó la resolución de realizar la reforma auto-asumió un carácter refundacional, considerando que la propuesta estaba orientada a 'garantizar la razón de nuestra existencia: la gestión democrática en la conducción de este Gran Banco por parte de sus verdaderos dueños: los asociados', ya que la vida democrática de una cooperativa depende de la capacidad de auto-reproducción permanente de formas inclusivas. 'El tema de los temas para nosotros es encontrar el equilibrio del doble carácter de empresa y movimiento social. Nuestro desafío es cómo ensanchar la participación real de nuestros asociados en ese doble carácter (...) En un mundo donde prevalecen los criterios de concentración del poder, nosotros estamos inquietos por encontrar los mecanismos que faciliten la gobernabilidad democrática de un Banco con más de 120 sucursales, y con cientos de dirigentes. El tema de la participación es para nosotros una preocupación permanente, y todos nos sentimos un tanto insatisfechos en la materia'. Por eso, se proponían mejorar el modelo de representación, de debate y de decisión, estudiando profundamente nuevas formas estatutarias y reglamentarias. Consideraban, sin embargo, que esa búsqueda no tenía sentido si no ponía como norte estimular el ensanchamiento de la participación de las bases, crecer en los vínculos con la comunidad y aumentar la cantidad de dirigentes con presencia en los problemas municipales y vecinales.

2.3.2. EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

En el bienio 2002-2003 el Consejo de Administración del Banco presentó el entonces denominado Documento Base para su discusión en el seno de la organización a partir del diagnóstico compartido de que en el contexto de la crisis en Argentina y de una transición epocal, era imperioso debatir las nuevas orientaciones, contenidos y perspectivas del funcionamiento de la Cooperativa con vistas a la elaboración de un Plan Institucional que surgiera de un proceso colectivo de intercambio.

En este marco, el Modelo de Gestión era visto como un espacio de lucha y de real experimentación, que podía transformar a sus dirigentes "en verdaderos reformadores sociales no porque lo autoproclamemos sino porque lo ejercitamos", y ese es el valor agregado del concepto de GESTIÓN al acervo de ideas del pensamiento crítico y transformador (Plotinsky, 2010).

Un objetivo de este debate era reinventar un modelo que evitase la burocratización de la cooperativa. Otra meta era asumir las "paradojas de sentido" que:

(...) se expresaban en el Documento a partir de definir que siendo 'hijos de un pensamiento libertario y de confrontación, hemos desarrollado el cooperativismo como instrumento para ayudar al cambio social. En una época creíamos que la misma creación de cooperativas constituía un aporte para las ideas del cambio y de la transformación social. La experiencia demostró luego que aparte de crearlas era necesario que fueran exitosas como cooperativas genuinas y que esto requería gestión, cuadros y militancia cooperativa. Nuestra dirigencia nació y se desarrolló en la confrontación con el sistema, puesto que nos autodefinimos como reformadores sociales y militantes por la transfor-

mación. Desde esa óptica, es lógico pensar que el poder está fuera de nosotros y luchamos contra él, por un poder distinto. Esta cultura es la cultura propia de los movimientos generales, pero inapropiada para una organización cooperativa como la nuestra que, por dimensión, historia y escala, prestigio e influencia califica como organización con cierto poder' (Plotinsky, 2010).

En otras palabras: por un lado, la Cooperativa se constituyó como proyecto que se propuso, se propone y se seguirá proponiendo una transformación profunda de la sociedad, aportando a la construcción de un orden común radicalmente democrático y justo, con todas sus implicancias. Y por el otro, era imperioso (lo es, lo será) administrar eficazmente la empresa en el marco de un sistema financiero, una política pública y un mercado que interpela cada día a la Cooperativa. El sistema financiero, la política pública entonces francamente neoliberal y una competencia cuyo objetivo era el lucro constituían un obstáculo para una concreción efectiva de los objetivos y la labor de la cooperativa. Así, en el marco de tal tensión creativa, era (es, será) preciso llevar adelante un gobierno y una gestión democráticos y participativos, a la par que un servicio eficazmente prestado y, con ello, una práctica comprometida con la transformación social.

Estos elementos en convivencia y en tensión ponían en el centro del debate la cuestión de la participación. Por eso el Documento Base señalaba que son objetivos en la etapa que se estaba transitando (y que tienen plena vigencia hoy):

1. "Incrementar el número de Asociados que vivan la gestión de la Empresa Cooperativa en las Comisiones de Asociados"
2. "Dotar a la organización de sistemas y herramientas para que crezca en la sociedad"
3. "Lograr la participación plena y pertinente de los dirigentes, lo que implica el fortaleci-

miento de la gestión en sus tres eslabones fundamentales: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras y las Comisiones de Asociados"

4. "Aportar a la búsqueda de un nuevo pensamiento crítico que, desde una perspectiva abarcadora de toda la sociedad, genere conciencia acerca de la realidad y construya proyectos con un sentido emancipador" (Plotinsky, 2010).

En la Asamblea de septiembre de 2004 se explicita el concepto de Modelo Integral de Gestión (MIG) que sistematiza un conjunto de ideas en torno a los supuestos, enfoques, métodos y herramientas que hacen al funcionamiento de la organización.

Un primer aspecto que asume la formulación del MIG es el carácter siempre provisorio en la construcción del proyecto de la entidad cooperativa, y la necesidad de una lectura atenta tanto del contexto como de la evolución de los enfoques y herramientas del Banco Cooperativo. La participación plena y pertinente aparece como un recurso de intervención expandida, significativa y ajustada a los roles y funciones de cada integrante de la entidad. Esta definición permite la puesta en marcha del funcionamiento de la cooperativa, y la vigilancia activa frente a riesgos de burocratización, formalismo o algunas de sus derivas posibles, como el autoritarismo.¹²

¹² Por cierto: no es que no puedan existir personas que tienen actitudes formalistas, burocráticas o incluso autoritarias pero tales comportamientos entran en colisión con la cultura y la política institucional de la Cooperativa. Este fenómeno es en parte comprensible porque las influencias culturales externas impactan en una organización que, a su vez, incorpora nuevos miembros que vienen con visiones y disposiciones adquiridos en un medio social hostil a los valores de la cooperativa. Tal es el desafío de sostener el proyecto en el tiempo: inculcar a las jóvenes generaciones la perspectiva ético-política del cooperativismo transformador. Retomaremos esta cuestión en la tercera sección de este artículo.

La participación plena y pertinente aparece como un recurso de intervención expandida, significativa y ajustada a los roles y funciones de cada integrante de la entidad. Esta definición permite la puesta en marcha del funcionamiento de la cooperativa, y la vigilancia activa frente a riesgos de burocratización, formalismo o algunas de sus derivas posibles, como el autoritarismo.

Un segundo aspecto –cuya traducción instrumental es el Plan Integral de Gestión– es la articulación concreta en cada ámbito de la Cooperativa de las tareas de gobierno y gestión, de las labores administrativas, comerciales e institucionales.

Estas novedades plantean un escenario complejo que requiere soluciones que sinteticen y permitan superar las tensiones que se manifiestan en la vida de la entidad solidaria.

En primer lugar, la tensión que condensa el cumplimiento del Plan Integral de Gestión pues es imperioso asegurar la base material de la Cooperativa. En este sentido, el cumplimiento de los objetivos comerciales debe resolverse a través de procesos de relacionamiento integral y a partir de una escucha activa que genere respuestas para las necesidades del asociado/a. No se trata, por decir así, de colocar productos de cualquier modo sino de atender las demandas, intereses y necesidades de los y las asociados/as para ofrecer servicios funcionales a su actividad concreta.

Una segunda tensión es la convergencia de dos lógicas diferentes que deben ser articu-

ladas: la lógica vertical que asume la organización en su faz netamente empresarial; y la lógica horizontal que corresponde al movimiento social.

Y, a su vez, la verticalidad en la gestión de la empresa tiene que ejercerse de manera participativa. O, dicho de otro modo: la promoción del trabajo colectivo, la expansión del concepto de “participación plena y pertinente” y la noción de “integralidad” llega al ámbito de la relación laboral en la cual se espera que el/la empleado/a que va a ser afectado/a por una decisión tenga algún nivel de participación. El nivel más elemental es el conocimiento de las razones por las cuales el trabajo se organiza de determinada manera y, en un nivel más alto, su involucramiento desde su rol para elevar la calidad del trabajo por el cual la o el empleado es protagonista en diferentes momentos de tal proceso. Una idea central es que los procesos de trabajo se desarrollan como una construcción colectiva en la cual todos y todas tienen parte, aunque según roles y funciones diferentes. Cada quién asume una parte de la labor y por ello todas las funciones son importantes, ningún aporte puede ser subestimado pues cada trabajador/a y dirigente/a hacen posible el proyecto compartido. Esta es la base de un modelo de trabajo participativo y desenajenado así como de una imbricación original entre democracia y eficiencia, un principio que guio al Credicoop desde sus orígenes.

En cuanto a la lógica del movimiento social –sin perjuicio de los funcionamientos orgánicos de los ámbitos de participación– la gestión integral está afectada a su vez a la labor, por caso, del Comité de Autocontrol y Seguimiento, de las Secretarías de la Comisión de Asociados, etc. La perspectiva integral ocurre porque deben trabajar de modo imbricado empleados/as, funcionarios/as y dirigentes/as. Y también porque las relaciones que se entablan desde la Filial deben abordar las di-

Una segunda tensión es la convergencia de dos lógicas diferentes que deben ser articuladas: la lógica vertical que asume la organización en su faz netamente empresarial; y la lógica horizontal que corresponde al movimiento social.

mensiones tanto comerciales como operativas, de gestión e institucionales.

Interregno histórico y político

El nuevo Estatuto Social del Banco Cooperativo y el Modelo Integral de Gestión se fueron implementando en un contexto que, hasta el año 2015, era sostenido por una política pública orientada al mercado interno y a la expansión de derechos sociales, ciudadanos, humanos. Desde luego, no sin límites, tensiones y contradicciones, hasta fines de 2015 la expansión de la economía y la mejora de las condiciones de vida de la sociedad facilitaron un crecimiento del cooperativismo de crédito nucleado en el IMFC y cuya expresión paradigmática era (y es) el Banco Credicoop.

El gobierno de Mauricio Macri, a partir de diciembre de 2015, retomó las orientaciones neoliberales en la construcción de la política pública: endeudamiento externo, reducción del gasto público (especialmente en los ítems referidos a los derechos sociales), ampliación de las oportunidades de negocios (algunas controvertidas e incluso denunciadas por ilegales) para los sectores más poderosos del capital nacional y extranjero, etc. Esta política pública tuvo consecuencias directas en el estrechamiento del mercado interno y el incremento en la brecha de la desigual-

dad social. Cierres masivos de empresas (se han calculado unas 25.000 menos en cuatro años), deterioro de las condiciones de vida de las mayorías sociales, caída en los niveles de producción y de consumo marcaron un nuevo desafío para el cooperativismo de crédito.

El gobierno del Frente de Todos debió atravesar fenómenos inesperados como la pandemia, la guerra en Ucrania y una gran sequía en el campo (con sus consecuencias en la baja de la recaudación del Estado) lo que, sumado a decisiones insuficientes o contradictorias con sus promesas electorales, terminaron allanando la vuelta a la Casa Rosada de un proyecto ultraliberal que Argentina viene transitando desde diciembre de 2023.

A su vez, tanto la pandemia como la Cuarta Revolución Industrial han tenido un impacto directo en los procesos de trabajo, en los perfiles laborales, en la cantidad de trabajadores/as necesarios para las nuevas tecnologías. La suma de la crisis social y los impactos de la revolución tecnológica han tenido consecuencias directas en la configuración del sistema financiero en Argentina. Una parte sustancial de las entidades bancarias procedieron al cierre de filiales, despidos de personal, una orientación excluyente a la operatoria por vía de la banca electrónica, etc.

Esta respuesta del sistema financiero al nuevo contexto retoma las mismas conductas de otras crisis –como las ocurridas en 1989 o 2001 en Argentina– en la que las y los trabajadores eran quienes pagaron el precio del ajuste. En lugar de aplicar estas políticas, el Banco Credicoop lejos de cerrar filiales o despedir personal siguió –con prudencia– incorporando nuevas trabajadoras y trabajadores. Tal decisión se fundaba en al menos dos grandes razones. La primera, sostener el vínculo con las comunidades y territorios, razón de ser de

La expansión de las redes sociales tuvo como efecto, con éxito relativo, la conversión de las personas en apéndices de las máquinas. Los y las usuarios enajenados no se perciben de este modo, sino que experimentan una sensación de poder. De poder comprar, de poder opinar livianamente o de insultar en un mundo virtual sin filtro. Un espacio que fortalece la noción de consumidor y que se ofrece como ideal para volcar la ira y/o el odio. Por otro lado, se advierten los riesgos de las tecnologías como herramientas de control social y, más grave aún, de conformación de subjetividades que delegan en ellas –como pudiera ocurrir con la Inteligencia Artificial– la atribución de reflexionar, de comunicar.

la banca cooperativa. La segunda y complementaria, cuidar los puestos de trabajo. Estas definiciones –cabe consignar– suponen un compromiso colectivo de la totalidad de las y los integrantes de la cooperativa. Sin tal compromiso –traducido como cumplimiento de los objetivos del Plan Integral de Gestión– la entidad se convierte en inviable. Veamos algunos elementos significativos del Modelo Evolutivo o, más precisamente, de la “Evolución del Modelo de Atención a Filiales”.

2.3.3. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN A FILIALES (EMAF) O MODELO EVOLUTIVO

Retomando lo ya descrito arriba, las etapas que estamos describiendo (2015-2019 y 2023 a la fecha) se caracterizaron por la destrucción del aparato productivo, la reducción del mercado interno, el deterioro de los indicadores sociales, un notable endeudamiento externo entre otros elementos que se vienen repitiendo en cada experimento apoyado en el fundamentalismo de mercado.

También estos años han sido a su vez el escenario de la Cuarta Revolución Industrial y, particularmente, la extensión de plataformas comunicacionales y redes sociales cuyos efectos (muchos de ellos negativos) han sido estudiados en diferentes investigaciones (Sadin, 2017, 2020, 2022; Zuboff, 2021; Costa, 2021).

Muy sintéticamente, –tomo aquí los planteos de Eric Sadin– se produjeron (y se reproducen) dos procesos convergentes. En primer lugar, la insatisfacción democrática frente al incumplimiento de las promesas (e incluso realizaciones efectivas) del capitalismo en su período keynesiano, entre 1945 y 1975. El último cuarto del siglo XX, en efecto, las políticas neoliberales ganaron un consenso hegemónico conformándose como sentido común y como guía para la acción de muchos gobiernos. Los gobiernos que se guiaron por la matriz ideológica y conceptual neoliberal vieron incrementar la desigualdad social, la concentración de la riqueza y toda su secuela de efectos en la subjetividad y la cultura de sus países.

En segundo lugar, la expansión de las redes sociales tuvo como efecto, con éxito relativo, la conversión de las personas en apéndices de las máquinas. Los y las usuarios enajenados no se perciben de este modo, sino que experimentan una sensación de poder. De poder

comprar, de poder opinar livianamente o de insultar en un mundo virtual sin filtro. Un espacio que fortalece la noción de consumidor (desde luego, siempre que tenga fondos en su cuenta), y que se ofrece como ideal para volcar la ira y/o el odio. Por otro lado, se advierten los riegos de las tecnologías como herramientas de control social y, más grave aún, de conformación de subjetividades que delegan en ellas –como pudiera ocurrir con la Inteligencia Artificial– la atribución de reflexionar, de comunicar, etc. Desde luego, este es el “lado oscuro” de la Cuarta Revolución Industrial y sin duda existen elementos positivos y valiosos del desarrollo tecnológico pero estas alertas permiten ver la convergencia de factores que han potenciado el individualismo y a la vez degradan o vacían el espacio de lo común, de lo colectivo, de lo público.

Volviendo al plano político institucional en Argentina, en el período 2019-2023 gobernó Alberto Fernández que, como se señaló en esta misma sección fue sucedido por el gobierno de Javier Milei, autodefinido como anarco-capitalista y cuya bandera pública de campaña fue el compromiso explícito de destruir al Estado.

La política pública y sus consecuencias durante el primer año como presidente de Milei han sido impactantes: endeudó al país en unos 90.000 millones de dólares, desaparecieron más de 10.000 empresas PYMES, la producción se redujo en las ramas que producen empleo, se incrementaron los niveles de desempleo y pobreza, se aprobaron normativas para la entrega de recursos naturales, se viene desgazando el Estado en aquellas dependencias ocupadas de garantizar derechos sociales entre otras calamidades y, como contracara, se ha registrado una reducción de la inflación y –hasta abril del 2025– una estabilidad cambiaria que habilitan la difusión de una sensación de serenidad intentando inducir la esperanza y el optimismo a pesar de la devastación en curso.

Pero más allá del plano económico de un gobierno que repite la misma orientación en el diseño e implementación de la política pública, la tarea más relevante que el propio Javier Milei ha enunciado es “la batalla cultural” que supone la aceptación de los principios y valores del neoliberalismo, del neoconservadurismo, del neocolonialismo y del patriarcado. Se apela desde la cúspide del Estado a conformar un nuevo sentido común con elementos de un individualismo extremo, de la exaltación de la lógica mercantil, de la entronización de la ganancia como sentido heroico de la vida, de la represión frente a la disidencia llegando a la insinuación del exterminio del diferente. No es un fenómeno exclusivamente nacional, pues se despliega con diferentes intensidades en buena parte del “Occidente Colectivo”.¹³ Dicho esto, es evidente que no hay un escenario homogéneo ni un destino ineluctable de la organización colectiva sino, más bien, una intensa, brumosa, dinámica y violenta coyuntura de transición. En otras palabras: no hay un ganador predefinido y el curso de la historia, la vida misma, irá plasmando distintos escenarios posibles, más o menos humanistas y antihumanistas.

¹³ Cuando nos referimos al concepto de “Occidente Colectivo” retomamos el término utilizado por analistas de geopolítica que señalan la configuración de un bloque constituido (y dirigido) por EEUU, con la participación subordinada de la Unión Europea y otros aliados como Australia, Japón, etc. que están alineados con la continuidad del orden mundial consolidado en los años noventa tras la disolución de la URSS y del campo del llamado socialismo real. A partir de la creación y despliegue de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) en la primera década del siglo XXI, aparece un nuevo escenario de transición hacia un mundo multipolar o multinodal, lo que implica la aceptación de EEUU de un lugar de incidencia planetaria ahora compartido por la emergencia de nuevos bloques de poder. Este proceso está en pleno desarrollo –sin claridad sobre cómo se resolverá este conflicto ya abierto– y América latina y Caribeña tiene en este momento (2025) una posición mayoritaria de no subordinación de los mandatos de EEUU. En este sentido, la afirmación de un neoliberalismo rampante y victorioso y de una expansión masiva de las posiciones de ultraderecha, conviene advertir en una mirada más general y de proceso histórico que coexisten tendencias contradictorias en disputa y que ningún contendiente tiene –por así decir– un triunfo garantizado.

La tarea más relevante que el propio Javier Milei ha enunciado es “la batalla cultural” que supone la aceptación de los principios y valores del neoliberalismo, del neoconservadurismo, del neocolonialismo y del patriarcado. Se apela desde la cúspide del Estado a conformar un nuevo sentido común con elementos de un individualismo extremo, de la exaltación de la lógica mercantil, de la entronización de la ganancia como sentido heroico de la vida, de la represión frente a la disidencia llegando a la insinuación del exterminio del diferente.

En este contexto el movimiento cooperativo tiene ingentes desafíos, unos de tipo material, y otros muy importantes de carácter cultural pues como advirtió Margaret Thatcher en una entrevista de 1981 al *Sunday Times*, “la economía es el método, pero el objetivo es cambiar el alma y el corazón”. Y el alma y el corazón que impulsan estas derechas condensan valores y principios antagónicos a los de la cooperación.

Fundamentos, sentidos y proceso de construcción del Modelo Evolutivo (EMAF)

En el marco de todos estos cambios, los sucesivos gobiernos y las novedades de la Cuarta Revolución Industrial el Banco Credicoop se vio interpelado y debió revisar su estructura, formas organizativas, normativas, vínculos, así como profundizar elementos que ya se venían desplegando y conformaban su génesis e identidad.

La creación de las Cajas de Crédito Cooperati-

vas, la formación de los Bancos Cooperativos, la progresiva configuración del cooperativismo transformador como un único banco nacional tras la fusión con otros bancos cooperativos en problemas, las reformas entre los ochenta y noventa (crisis hiperinflacionaria), la reforma del Estatuto, el Documento Base y el Modelo Integral de Gestión fueron respuestas eficaces y democráticas en contextos críticos. En ese largo proceso histórico se consolidaron algunas ideas fundamentales que cimientan, pero que a la vez debieron ser recreadas, desplegando de modo dinámico la identidad del movimiento cooperativo nucleado en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

En primer término, el sentido de la cooperativa en su triángulo esencial: la solución de un problema eficiente y eficazmente resuelto a partir de un modelo democrático y participativo comprometido, a su vez, con la transformación de la sociedad en dirección a un mundo más justo, solidario, democrático y diverso. Estos tres grandes fines u objetivos sintetizan los anhelos y desafíos del cooperativismo transformador que expresa el Banco Credicoop.

En segundo lugar, la traducción organizativa de ese marco supone establecer mecanismos de gobierno y de participación que aseguren un modelo democrático sustantivo. Aquí el concepto de “participación plena y pertinente” ha sido un hallazgo conceptual, metodológico y práctico que permite superar la dicotomía entre supuestos modelos democráticos totalmente horizontales y supuestos modelos autocráticos totalmente verticales. Se reconocen roles y funciones diferenciados, hay niveles de poder y responsabilidad asimétricos, pero en cada nivel se estimula la participación consciente de cada integrante de la cooperativa y se espera que comprenda el papel de su aporte, de sus tareas en la construcción del proyecto común que expresa el cooperativismo transformador.

El concepto de “participación plena y pertinente” ha sido un hallazgo conceptual, metodológico y práctico que permite superar la dicotomía entre supuestos modelos democráticos totalmente horizontales y supuestos modelos autocráticos totalmente verticales. Se reconocen roles y funciones diferenciados, hay niveles de poder y responsabilidad asimétricos, pero en cada nivel se estimula la participación consciente de cada integrante de la cooperativa y se espera que comprenda el papel de su aporte, de sus tareas en la construcción del proyecto común que expresa el cooperativismo transformador.

En tercer lugar, la idea de “integralidad” supone que la dimensión comercial, la administrativa, la de gobierno y gestión, la político-institucional, la política y cultural en un sentido amplio atraviesan y sostienen el modo de vinculación en nuestra entidad. Una dimensión muy importante del concepto de “integralidad” es la noción de “relacionamiento integral” que vale particularmente en la relación de dirigentes/as; empleados/as y funcionarios/as con la masa societaria, y entidades y referentes de los territorios donde las filiales despliegan su actividad.

Estos conceptos se manifiestan (o se deben manifestar) en la subjetividad y las prácticas de las y los integrantes de la organización. Es-

tos atributos deseables han sido tomados en cuenta para la última gran transformación organizacional iniciada en 2021 que continúa en curso: la Evolución del Modelo de Atención a Filiales (EMAF) o Modelo Evolutivo.

Hay una idea inscrita en el nombre del modelo que es la palabra “Evolución”. Este término nos advierte que no hay fórmulas eternas en la organización de la cooperativa, que cambia la propia entidad y también cambian los contextos, tal como hemos fundamentado hasta aquí.

Las definiciones más importantes referidas al EMAF tienen que ver principalmente con una redistribución de tareas entre las Filiales y la Casa Central, y el proceso de centralización y automatización de tareas para liberar a las Filiales de trabajo administrativo; la creciente intervinculación entre Filiales y la Casa Central a partir del esfuerzo conjunto de construir el modelo; la convocatoria a la Casa Central para la creación de nuevas herramientas que potencien el trabajo en Filiales; la reorganización de tareas, puestos de trabajo y procesos en Filiales con el objetivo de fortalecer el trabajo colectivo en todos los niveles de la organización. Otro gran eje es la vinculación con la mayor profundidad con las y los asociados para lograr un relacionamiento integral y genuino con la masa societaria. Con ello se impulsa la profundización de la integralidad y así como el reimpulso de la participación plena y pertinente para traducir, en un contexto de crisis, los valores y principios del cooperativismo transformador a las prácticas concretas en la organización.

La Evolución del Modelo de Atención de Filiales ha avanzado significativamente en estos cuatro años, pero es un proceso inconcluso para el que se prevén próximos pasos. En todo caso, nos importaba explicitar esta creación como

parte del hilo histórico de un cooperativismo que recoge la máxima de Simón Rodríguez, maestro de Bolívar: "O inventamos o erramos".

SECCIÓN III- UNA AGENDA DEL COOPERATIVISMO TRANSFORMADOR PARA EL SIGLO XXI ENTRE (APARENTES) PARADOJAS, DESAFÍOS Y TENSIONES CREATIVAS

Hasta aquí se ha intentado recuperar, de modo contextualizado, el aporte pasado y actual del cooperativismo transformador para –como reconoce la ONU al definir el 2025 como Año Internacional de las Cooperativas– "construir un mundo mejor". Se ha descrito cómo en cada contexto histórico el cooperativismo transformador y dos de sus instituciones fundamentales –el IMFC y el Banco Credicoop– construyeron respuestas creativas a los cambios operados en los sucesivos contextos históricos.

Esta última sección se propone retomar la agenda de cuestiones complejas, producto de las complejas coyunturas que estamos transitando y, a la vez, de la propia evolución de las cooperativas que integran a las entidades nucleadas en el IMFC y, por su peso y relevancia, el propio Banco Credicoop.

Se intentará una formulación –a modo de ensayo o hipótesis sumamente provisoria– de lo que se conoce como "tensiones creativas" (García Linera, 2013), término que parece muy adecuado –por su fertilidad– a nuestra reflexión sobre el cooperativismo. En efecto, se trata de pensar los modos en que aparecen y se tramitan tensiones, contradicciones, alcances y límites que emergen de un proceso de construcción colectiva. La propuesta es formular posibles respuestas a estas tensiones. Se trata de reflexionar acerca de cómo abordar el cúmulo de desafíos, en muchos casos no previstos ni planificados, en algunos casos históricos, o bien sistémicos o estructurales. "Tensión creativa" puede ser

Se intentará una formulación
–a modo de ensayo o hipótesis
sumamente provisoria– de lo que se
conoce como "tensiones creativas"
(García Linera, 2013), término que
parece muy adecuado –por su
fertilidad– a nuestra reflexión sobre el
cooperativismo. En efecto, se trata de
pensar los modos en que aparecen y se
tramitan tensiones, contradicciones,
alcances y límites que emergen de un
proceso de construcción colectiva.

una herramienta útil para pensar los retos que plantean los escenarios actuales y futuros del cooperativismo asumiendo siempre que, inclusive las situaciones más desfavorables, resultan (o pueden resultar) experiencias valiosas para sostener, recrear y hacer el proyecto solidario.

Es un principio metodológico, pero, sobre todo, una definición política; pensar la realidad social como una totalidad compleja, contradictoria y siempre en desarrollo. Realidad que es escenario donde el cooperativismo tiene un cierto nivel de autonomía para generar una construcción fértil, capaz de sostenerse y crecer en el tiempo; esta idea permite afrontar con más optimismo los nubarrones civilizatorios del presente.

Si hemos recorrido la trayectoria temporal en la cual el cooperativismo de crédito ha sido sometido a verdaderas pruebas en contextos a veces favorables, pero también (y, sobre todo) muy hostiles, la idea es recuperar esa memoria, pero leerla con los anteojos de hoy, superando una perspectiva celebratoria pero peligrosamente nostálgica de historia.

Aquí hay una tensión creativa a resolver: la defensa de un proyecto no puede dejar de mirar su historia, sus memorias de lucha, sus héroes y mártires, pero a la vez debe poner su ojo en el presente y en el porvenir si quiere evolucionar y crecer.

Aquí hay una tensión creativa a resolver: la defensa de un proyecto no puede dejar de mirar su historia, sus memorias de lucha, sus héroes y mártires, pero a la vez debe poner su ojo en el presente y en el porvenir si quiere evolucionar y crecer. Así han actuado las generaciones anteriores, que se han identificado con sus luchas y creaciones previas pero no han dejado de anticiparse, en cada momento, a los desafíos que la realidad presente y futura plantea o puede plantear. Con una cara mirando al pasado –luchas y creaciones que proveen de identidad y proyecto– y la otra cara mirando al porvenir, para seguir adaptando las estrategias a los nuevos contextos, invitando a las nuevas generaciones y tendiendo puentes, revitalizando la “esencia móvil”. Paradojalmente, es esencia móvil en la medida en que proponemos sostener aquello que somos y no queremos dejar de ser, para lo cual debemos al mismo tiempo mutar. Nos explayaremos luego un poco más sobre esta cuestión.

Definimos cuatro grandes ejes de tensiones creativas principales: el primero referido a la identidad cooperativa; el segundo en relación al eje histórico-temporal (pasado-presente-futuro); el tercero a propósito de la relación de medios y fines; el cuarto centrado en la cuestión del gobierno y la gestión. Cada uno de estos ejes tiene o puede tener distintos aspectos –que expresan también complejidades, contradicciones, nudos problemáticos– que integran la tensión principal.

CUATRO GRANDES TENSIONES CREATIVAS: IDENTIDAD, TIEMPO, CONSISTENCIA Y GOBIERNO

1. Tensiones creativas en torno a la Identidad

El proyecto del cooperativismo transformador que va a contramano de los valores hegemónicos que sostienen el orden social, se enfrenta a un dilema existencial: cómo desplegarse a contracorriente y asegurar las condiciones de crecimiento en un contexto hostil. Este desafío supone a su vez diferentes aspectos. Veamos.

1a. Entre un orden mercantilista y autoritario y una identidad cooperativista transformadora.

Este desafío interpela al cooperativismo para sostener su horizonte ético-político emancipatorio y democratizador sin concesiones,¹⁴ y a partir de esa definición encarar el difícil, delicado y complejo trabajo de constituir al cooperativismo transformador como una propuesta contrahegemónica que al mismo tiempo –como expresión de la finanzas en clave solidaria– es parte de un dispositivo de poder fundamental del régimen de acumulación neoliberal: el sistema financiero.

¹⁴ Vale precisar: lo que no puede concederse es una renuncia a la propia identidad. Incluso puede haber circunstancias en las que haya que acomodarse cediendo hasta cierto punto y tensionando posiciones principistas pero tales concesiones no deben afectar el horizonte de sentido, los criterios organizativos y los vínculos en el interior de la cooperativa. Por ejemplo: en los años noventa se implementó el sistema de jubilaciones privadas. El IMFC y sus entidades, muy particularmente el Banco Credicoop, hizo una intensa campaña oponiéndose a este sistema que promovía el individualismo y la especulación financiera. Sin embargo, una vez impuesto el modelo privatizado de jubilaciones hubo una demanda y una decisión de proponer un propio Administrador de Fondos de Jubilaciones y Pensiones que se manejaba con un criterio diferente, aunque se inscribía en ese nuevo sistema. En otras ocasiones, como cuando se privatizó YPF y se le propuso al Banco Credicoop comprar títulos que generarían una ganancia extraordinaria, la cooperativa se negó a participar del negocio promovida por una política pública neoliberal.

La tensión creativa exige sostener el proyecto, su identidad, su evolución adecuándose de modo flexible a las condiciones del contexto sin dejar de ser lo que el cooperativismo transformador elige ser y que construyó hasta hoy. El desafío –conservar la identidad y con ella el proyecto– supone confrontar con una cultura hegemónica que difunde valores antagónicos a los que propicia el cooperativismo.

La tensión creativa exige sostener el proyecto, su identidad, su evolución adecuándose de modo flexible a las condiciones del contexto sin dejar de ser lo que el cooperativismo transformador elige ser y que construyó hasta hoy.

Esta formulación se dice mucho más fácil de lo que se hace o, más precisamente, se va haciendo. El desafío –conservar la identidad y con ella el proyecto– supone confrontar con una cultura hegemónica que difunde valores antagónicos a los que propicia el cooperativismo. Aquí hay un nivel de la batalla cultural que tiene distintos abordajes y dimensiones. Quienes se incorporan al ámbito de la cooperativa pueden estar culturalmente moldeados/as por ideas fundadas en la solidaridad o, por el contrario, estar sujetos/as a la cosmovisión neoliberal (y sus afluentes del neoconservadurismo, el neocolonialismo, el racismo o el patriarcado). O bien –las más de las veces– con mixturas de mayor o menor coherencia entre uno y otro polo.

Como la cooperativa depende de las personas que la componen, esta tensión entre la cultura hegemónica externa y los valores antagónicos

de la cooperación supone diferentes niveles de contrastación y construcción de una hegemonía solidarista y democrática.

1b. Entre la identidad y la enajenación

A propósito de sujetos (viejos, nuevos, reconfigurados) y los diferentes proyectos que se despliegan en el escenario histórico, existen perspectivas filosóficas antagónicas, unas de carácter esencialista que proponen identidades más o menos inmutables que atraviesan su tiempo sin modificar su naturaleza. Así, estas teorías acerca de cómo es el ser humano o la sociedad aparecen como elementos que propondrían una visión determinista y ahistórica, una supuesta “naturaleza humana” inmodificable y una “sociedad” cuya configuración es y será eternamente del mismo modo en sus atributos sustantivos.

Las teorías existencialistas, por el contrario, afirman que no hay ninguna identidad que pueda prolongarse en el tiempo pues tanto las coyunturas sucesivas como las propias construcciones (individuales o colectivas) no pueden reproducirse indefinidamente sin modificar sus principales rasgos.

La tensión creativa reconoce y se resuelve sintetizando (y a la vez relativizando) ambas ideas, en algunos casos presentadas como antagónicas: el cooperativismo nació de una necesidad y con un horizonte, se fue enhebrado a partir de unos valores y principios que se traducen en perspectivas ético-políticas, discursos, prácticas, estructuras, regulaciones, determinada subjetividad y una base cultural reconocida como propia. Hay por tanto atributos esenciales sin los cuales el cooperativismo dejaría de ser.

A la vez, hay al menos dos factores que obligan a una reformulación permanente de las formas de ser de la cooperativa. Por un lado, los cam-

Una primera dimensión de la tensión en torno a una hegemonía cooperativista (cómo respuesta a la hegemonía neoliberal-capitalista) es el despliegue y consolidación una cosmovisión consistente con los valores y principios solidarios en el seno de la organización de que se trate, asegurando una orientación y direccionalidad que favorezca, habilite y resuelva su traducción concreta a todos los planos de la vida de la cooperativa. Y, con ello y a partir de ello, lograr niveles de influencia e incidencia en los ámbitos en los cuales la cooperativa hace vida.

bios históricos que atraviesan los contextos culturales, políticos, económicos en los que se desenvuelven las entidades solidarias. Y es en este andar histórico que se ven desafiadas a mantener su esencia y modificarse, a la vez, para preservar su existencia.

Esta tensión no resulta de fácil resolución en la medida en que el equilibrio siempre presente entre el proyecto transformador de la sociedad y los alcances de un orden social fundado en el lucro como fin supremo de la vida colectiva tensa de modo estructural los límites de lo posible. Cuando además el contexto varía –sobre todo en términos negativos para las ideas de la cooperación– y la hostilidad se hace más pronunciada es más complejo aún encontrar el punto de equilibrio. En el caso del cooperativismo transformador nucleado en el IMFC es interesante apreciar que aún en épocas sombrías defendió siempre su identidad

cooperativa, solidaria y transformadora. Cuando la dictadura cívico militar obligó a las cajas de crédito a convertirse en bancos la consigna que alumbró el nacimiento del Credicoop fue “Tenemos que demostrar que democracia y eficiencia no son incompatibles”. Todo un mensaje explícito a un gobierno que se instaló a sangre y fuego y aplicó sin vacilaciones las políticas neoliberales de primera generación.

Como ya se mencionó, en los aciagos años noventa, cuando el neoliberalismo de segunda generación asolaba al país, el movimiento cooperativo de crédito decidió la creación del Centro Cultural de la Cooperación. Hubo así respuestas históricas y nos queda como interrogante qué creaciones habrá que hacer, o qué modificaciones de lo existente, para sostener la resolución de esta tensión creativa.

1c. Entre hegemonías¹⁵

Se ha señalado que hay un esfuerzo sostenido por el orden social en defender su viabilidad,

¹⁵ El término hegemonía –en el sentido que proponemos– es extraído de la conceptualización que elabora Antonio Gramsci (1999) para el análisis de la sociedad italiana y se refiere a la estrategia desplegada por un determinado grupo social para generar la aceptación de sus propias posiciones ideológicas entre los otros grupos sociales por medio de la persuasión y el consenso, a través de lo cual esa clase social logra este predominio. Aplicado a la vida de una entidad cooperativa, se trata de una estrategia definida por la dirección de la entidad en coherencia con el ideario cooperativista que actúa sobre el conjunto de la organización con el fin de instalar su cosmovisión entre las y los integrantes de la misma. Dado que una cooperativa es una asociación abierta y voluntaria que no puede ni debe discriminar por identidades o posiciones, asumimos la pluralidad de su composición. En el caso, por ejemplo, del Banco Credicoop que terminó 2024 con más de 1.200.000 asociados/as y casi 5000 empleados se genera el gran desafío de asegurar el proyecto cooperativista generando una cultura, una identidad, una subjetividad, un estilo que unifique al conjunto de la organización. Esta labor se construye por distintas vías, desde la normativa a la estructuración del trabajo, pasando por los mecanismos de gobierno y participación, las propuestas formativas o un discurso con claves comunes y compartidas. Y además debe sostenerse en el tiempo pues todo cambia: los contextos, la propia organización y sus integrantes.

su legitimidad y su aceptación a través de múltiples mecanismos, entre otros aquellos de orden cultural o pedagógico que se construyen a través del sistema educativo, del sistema de medios, de los poderes del Estado.

Una primera dimensión de la tensión en torno a una hegemonía cooperativista (cómo respuesta a la hegemonía neoliberal-capitalista) es el despliegue y consolidación una cosmovisión consistente con los valores y principios solidarios en el seno de la organización de que se trate, asegurando una orientación y direccionalidad que favorezca, habilite y resuelva su traducción concreta a todos los planos de la vida de la cooperativa. Y, con ello y a partir de ello, lograr niveles de influencia e incidencia en los ámbitos en los cuales la cooperativa hace vida.

Esto supone incidir “institucionalmente” y de modo sustantivo en la dimensión simbólica, en la cultura de la cooperativa, en la subjetividad de sus integrantes, en la organización de los vínculos y los procesos de gestión y participación, en las relaciones, en las regulaciones configurando una plataforma ético-política acorde a los valores y principios de la cooperación, así como su traducción concreta en la dinámica colectiva de la entidad solidaria. Y este esfuerzo controvierte y disputa con la hegemonía del orden que va en una dirección divergente y, en momentos como los actuales, antagónica.

Una segunda dimensión en la tensión a resolver para la construcción hegemónica del cooperativismo es actualizar de manera sostenida la cosmovisión, los valores y principios traduciendo esa actualización también a la vida práctica de la cooperativa en cuestión, lo cual supone una revisión permanente en el nivel ético-político y en el plano práctico de modo de dar respuestas adecuadas acordes a los contextos cambiantes. También acompa-

Es posible que parte de la organización no comprenda, o no comparta la propuesta, y en un sentido convergente, hay un renovado desafío para las nuevas oleadas generacionales de modo de incorporar la cultura del cooperativismo transformador y aportar, desde su perspectiva generacional al despliegue de una identidad siempre dinámica y cambiante.

ñando la propia evolución de la cooperativa que reclama mutaciones para hacer cada vez más consistentes las formas organizativas y de vida colectiva.

Describimos en páginas previas procesos en los que se procedió a debatir el contenido de los valores y principios –se han modificado las definiciones a partir de esos intercambios– y, en muchas ocasiones, la traducción de los valores a las prácticas ha conducido a la modificación de éstas últimas. Esto es así porque cuando cambian los contextos y evolucionan las organizaciones, el cambio reflexivo es un movimiento imprescindible.

En tercer lugar, hay o puede haber una tercera dimensión de la tensión identitaria. La brecha entre la perspectiva hegemónica y oficial de una cooperativa –que es consistente y relevante– y quienes, integrando el proyecto de la cooperativa, no terminan de asumir esta identidad y sus consecuencias prácticas. Es posible que parte de la organización no comprenda, o no comparta la propuesta, y en un sentido convergente, hay un renovado desafío para las nuevas oleadas generacionales de modo de incorporar la cultura del cooperativismo transformador y aportar, desde su perspectiva

Si bien puede haber una definición discursiva clara de modelo cooperativista, hay un gran trabajo para lograr su traducción a subjetividades y prácticas consistentes con lo que el discurso promete. Y estos formatos diferentes se expresan en los niveles de gobierno y participación, en la organización del trabajo, en los vínculos internos de la cooperativa, su inserción territorial o su posicionamiento político.

generacional al despliegue de una identidad siempre dinámica y cambiante.

La construcción de una perspectiva compartida requiere de un trabajo prolongado de índole cultural, político, organizativo y pedagógico. Cuando una experiencia cooperativa se extiende en el tiempo se producen recambios generacionales en su masa societaria, su colectivo laboral, sus ámbitos de dirección. Es decir, tanto en términos de la extensión y universalización de una común visión del mundo como en los naturales procesos de rotación generacional, la cooperativa debe sostener en el tiempo un proceso, como se dijo, cultural, político, organizativo y pedagógico.

En cuarto lugar, la noción de hegemonía se puede traducir en lo que definiremos como “estilos organizacionales”. Si bien puede haber una definición discursiva clara de modelo cooperativista, hay un gran trabajo para lograr su traducción a subjetividades y prácticas consistentes con lo que el discurso promete. Y estos formatos diferentes se expresan en los niveles de gobierno y participación, en la organización del trabajo, en los vínculos internos de la

cooperativa, su inserción territorial o su posicionamiento político.

Nombramos como “estilo” a la configuración particular que cada cooperativa va adoptando y desarrollando. El estilo organizacional es un fenómeno dinámico y multidimensional que se expresa a través de una cultura compartida amasada en el despliegue de la experiencia solidaria y abarca desde la organización del trabajo a la normativa. El “estilo” puede variar entre modelos más explícitos y consistentes u otros más difusos y, eventualmente, más contradictorios.¹⁶

En el caso que estamos analizando, la idea de “cooperativismo transformador”, la organización del trabajo promoviendo el funcionamiento colectivo, generando vínculos basados en el servicio y la solidaridad, el uso de palabras claves como “participación plena y pertinente”, “integralidad” y “modelo integral de gestión” o “relacionamiento integral”, etc., dan cuenta de un lenguaje y un sentido compartidos. Luego veremos cómo se expresa entre las tensiones organizacionales la relación entre el hablar de modo “políticamente correcto” y la práctica coherente entre el pensar, el sentir, el decir y el hacer.

En suma: la tensión en torno a la hegemonía cooperativista se da en primer lugar frente a

¹⁶ Esta muy precaria clasificación no implica de ningún modo un juicio de valor ni jerarquía alguna. Por cierto: también las cooperativas como órganos vivos hacen una evolución a partir de su propia experiencia. Las cooperativas suelen nacer como una necesidad práctica, concreta, que se aborda de modo colectivo a través de un gobierno democrático. El apremio es un punto de partida imprescindible –quién va a una cooperativa lo hace por una necesidad a resolver, no necesariamente por portar los valores de la solidaridad. En muchos casos la dimensión más cultural, los modelos de gobierno y gestión más consistentes, etc., van llegando en el recorrido histórico que hace la propia entidad solidaria. A veces tal avance no ocurre y el cooperativismo allí practicado tiene un alcance diferente al cooperativismo transformador, sobre el cual estamos trabajando.

un escenario más general hostil a los valores de la solidaridad; en segundo a una traducción consistente entre los discursos y las prácticas lo que supone un ajuste permanente pues cambian los contextos y cambian las organizaciones; en tercer lugar a la generalización o universalización de una perspectiva común asumiendo una composición heterogénea de sus miembros y un potencial desnivel dentro de la organización; así como –cuarto– la atención a los procesos de recambio generacional. Y, quinto y finalmente, la construcción de un estilo proporciona una plataforma más fértil y eficaz (aunque no sin tensiones) en la producción e instalación de una hegemonía cooperativista.

2. Tensiones creativas HISTÓRICO-TEMPORALES

Aquí nos interesa analizar diferentes dimensiones que hacen al recorrido de una cooperativa y ver qué aspectos –referidos a la cuestión histórica y temporal– van interpelando al proyecto solidario.

2a. Establecer puentes entre generaciones y diálogos, procesos y dispositivos para la construcción compartida.

Proponemos una labor de primer orden en el gran eje temporal: la habilitación de un puente entre las oleadas generacionales que componen la cooperativa. La tensión creativa en este aspecto supone un diálogo y construcción común entre las múltiples perspectivas, de las cuales destacamos ahora la (inter)generacional.

Las generaciones fundadoras tienen la legitimidad de la experiencia acumulada, han sido las responsables en primera instancia del punto de desarrollo que alcanzó la cooperativa.

Las nuevas generaciones –o más precisamente cada generación– dan su impronta, aportan sus lenguajes y sus códigos, así como sus modos de ver el mundo. Tales perspectivas juveni-

les ensanchan (o pueden ensanchar), a través de su participación, el acervo del proyecto colectivo. Se produce en los hechos un diálogo entre generaciones en lo cotidiano: siempre ocurre naturalmente, pero no necesariamente o, tal vez, no del mejor modo posible. En este sentido proponemos la idea de sistematizar tales intercambios y habilitar nuevos canales de participación y diálogo entre generaciones. La piedra de toque es el equilibrio en los procesos participativos, que revierta en creaciones y construcciones compartidas enriqueciendo el concepto de “participación plena y pertinente”.

2b. Acechanzas y oportunidades del futuro y los nuevos contextos. Brumas, interpelaciones y desafíos

Este siglo XXI estamos en una transición civilizatoria compleja en la que elementos viejos y nuevos se combinan dando lugar a un escenario inédito.

La crisis orgánica del capitalismo neoliberal, así como del avance de la Cuarta Revolución Industrial van modificando radicalmente las condiciones de existencia humana y, con ello, las dinámicas, atributos, configuraciones de los mundos del trabajo. Las nuevas tecnologías abren paso a la posibilidad utópica de liberar al trabajo humano de aquellas tareas pesadas, rutinarias, enajenantes, así como de reducir significativamente la jornada laboral sin perjuicio de los salarios de la clase laboriosa. Pero si el uso de la tecnología no se orienta en este sentido humanista, existen posibilidades para que se operen procesos de exclusión del mundo del trabajo, conduciendo a una marginalidad laboral inédita con sus secuelas sociales, políticas, culturales. El caso específico de la Inteligencia Artificial encierra un mismo dilema acerca de sus usos: o bien para acompañar el pensamiento y la acción humanas o bien para condicionar, responder en lugar del usuario, enajenar la

La tensión entre compatibilizar los objetivos simbólicos y materiales es una labor de enorme complejidad. Una dimensión de esta tensión se da entre lo material y lo simbólico. En este plano, los riesgos vienen a ser básicamente dos. No asegurar la base material de la cooperativa la haría económicamente inviable. No asegurar los procesos de identificación simbólica con los valores y principios de la cooperación, así como su traducción a la vida práctica de la cooperativa, sería la otra vía de extinción del proyecto que podrá sostenerse como empresa, pero no como cooperativa.

soberanía del pensamiento y de decisión de cada persona (Sadin, 2020).

La tensión creativa que enfrenta el cooperativismo transformador en el contexto de enormes cambios a partir de la revolución tecnológica es refundar el funcionamiento de sus ámbitos concretos utilizando las novedades tecnológicas de modo consistente con la perspectiva ético-política y filosófica de la cooperativa. En el caso del Banco Cooperativo, es menester imaginar con mucha amplitud y creatividad “el Banco del Futuro”. Se trata de imaginar los modos de inserción territorial y una reconfiguración fuerte de las filiales, concebidas siempre como un lugar de imbricación con los ámbitos geográficos (y humanos) donde se instala cada casa cooperativa. Imaginar esos espacios como lugares de encuentro con empresarios/as y organizaciones locales, como nodos de redes comerciales, como de apoya-

tura y asistencia técnica, como espacios de formación, como ámbitos de disfrute y creación de la cultura preservando la lógica de la participación para la gestión de la empresa cooperativa aparecen como puntos de agenda insoslayables.

2c. Cooperativismo-Proceso

Una cooperativa no “es” sino que “está siendo” y la tensión aquí es la evolución en un proceso histórico (propio y social) en el dilema entre la adaptación a las presiones del ambiente y la continuidad del proyecto e identidad cooperativos.

Es preciso así tener una profunda paciencia política, organizativa, pedagógica para sostener en el tiempo estrategias que habiliten una evolución lo más consistente posible con los valores y principios de la cooperación.

3. Tensiones creativas en torno a la CONSISTENCIA

3a. Suturar la brecha entre procesos y resultados

Las entidades cooperativas necesitan conciliar procesos complejos para lograr resultados que pueden tensionar la vida colectiva. Las reglas del propio orden social –cuyo fin explícito es asegurar la acumulación creciente de ganancias– ponen un condicionante insoslayable para asegurar la supervivencia y el desarrollo de las entidades solidarias: es condición *sine qua non* atender a los requerimientos económico-financieros asegurando el soporte material de las cooperativas. A la vez, para que la cooperativa sea tal no pueden obviarse los requerimientos simbólicos –los valores y principios– que deben ser norte y guía del modo de funcionamiento de las mismas cooperativas. La tensión entre compatibilizar los objetivos simbólicos y materiales es una labor

de enorme complejidad. Una dimensión de esta tensión se da entre lo material y lo simbólico. En este plano, los riesgos vienen a ser básicamente dos. No asegurar la base material de la cooperativa la haría económicamente inviable. No asegurar los procesos de identificación simbólica con los valores y principios de la cooperación, así como su traducción a la vida práctica de la cooperativa, sería la otra vía de extinción del proyecto que podrá sostenerse como empresa, pero no como cooperativa.

Una segunda dimensión de esta tensión es que los procesos y los resultados valen tanto para la base económica como para la identidad y el proyecto de la entidad cooperativa como tal. Y es tanto en los procesos como en los resultados que deben estar presentes los elementos materiales y simbólicos. Es ilustrativo el concepto de “integralidad” y la noción de “Modelo Integral de Gestión” – así como el Plan Integral de Gestión como herramienta privilegiada de estas ideas– para dar cuenta de un modo concreto de resolver estas dimensiones de la tensión entre medios y fines: de lo material y lo simbólico, por un lado; y de la imbricación de lo económico y lo simbólico a lo largo del proceso, asegurando así tanto los resultados materiales como culturales de la cooperativa.

4. Tensiones creativas de GOBIERNO (y gestión)

4a. Entre la lógica de la empresa y el movimiento social

Las empresas económicas se han organizado en general asumiendo (en distintos niveles, extensiones y profundidades) cierta división social –en un sentido amplio– del trabajo. Allí las relaciones, los roles y funciones, se despliegan combinando ámbitos verticales y otros y horizontales. A la vez, cada empresa está condicionada por un orden social que hace de la rentabilidad empresaria (o, cuanto menos, de

su equilibrio económico) el requisito material de su supervivencia. El cooperativismo hace de su naturaleza una práctica eminentemente participativa, lo cual supone una cultura y un funcionamiento democráticos sustantivos de la entidad solidaria.

Si la cooperativa se propone contribuir a la transformación de la sociedad, a la vez que un funcionamiento eficiente y democrático, podrá comprenderse aquí mismo la complejidad de un equilibrio entre un modelo genuinamente democrático de gobierno y gestión; una estructura que garantice procesos (y resultados) eficaces y eficientes, así como –finalmente– el compromiso con la transformación de la sociedad. Se trata de una tensión creativa que da cuenta de caminos inéditos y siempre en reinvencción para articular equilibradamente las relaciones entre democracia, eficiencia y transformación de la sociedad.

4b. Tensión entre lo particular y lo común

Las personas que integran una cooperativa tienen intereses, expectativas, estilos, necesidades, demandas y aportaciones que hacer al proyecto compartido. Por otro lado, el interés colectivo no siempre coincide –o no totalmente– con el de cada integrante de la cooperativa. Una tensión muy significativa resulta de armonizar cada proyecto individual y el proyecto colectivo. La resolución de esta tensión requiere un conjunto de acciones de diversa índole. En primer término, hacer visible esta tensión advirtiendo que el proyecto colectivo es una prioridad central pues sin cooperativa no hay posibilidad de que sus integrantes vean lo más plenamente satisfechas posibles sus expectativas de desarrollo como parte de la entidad. Segundo, generar estrategias de participación y organización de la labor de modo que se contemplen alternativas capaces de satisfacer los intereses, demandas, inquietudes de cada miembro de la cooperativa. Recuperamos la

diferencia conceptual entre “individuación” e “individualismo”: la legítima aspiración de cada integrante de la cooperativa debe armonizarse con el interés colectivo. Y tal armonización es un trabajo de la organización en su totalidad.

Otra dimensión de la tensión entre lo particular y lo colectivo ocurre entre la participación en un ámbito específico de la organización, la claridad sobre la totalidad del proyecto y la noción de integralidad. O, dicho en otras palabras, entre la parte y el todo. En efecto, la cooperativa como organización compleja tiene una división del trabajo -hay diferentes niveles de complejidad, extensión, etc.- pero en la mayoría de los casos hay roles y funciones diferenciados. En esta configuración, cada quien está llamado a asumir una parte de la labor colectiva. Repasemos la experiencia del Banco Credicoop: hay filiales, hay una Casa Central, en ambos ámbitos hay roles diferenciados por los cuales cada persona y equipo deben resolver tareas y rendir cuentas, sin perjuicio de que una clave insoslayable es el trabajo colectivo. Esos colectivos se integran por personas con diferentes responsabilidades y hay tres claves para superar la perspectiva sectorial o corporativa.

Primero, es indispensable lograr que todos y todas quienes integran la cooperativa comprendan su sentido, sus fines, el para qué de la cooperativa. Y con ello, tener claro de que cada persona y cada parte resultan imprescindibles para el avance de esa construcción común. No entender el por qué y el para qué, reduciendo la atención al ámbito específico del puesto de trabajo es un obstáculo para el avance del proyecto colectivo. Una vez más: los objetivos de la cooperativa son proveer un servicio eficaz y eficiente, gestionar y gobernar democráticamente la entidad y -en el caso del cooperativismo transformador- comprometerse con la transformación de la sociedad en concordancia con los valores y principios solidarios. Entender estos objetivos y la naturaleza de la

cooperativa permite dar marco y dimensionar cada acción concreta, pensada en función de la totalidad, de los fines y del sentido último de la cooperativa.

Segundo, la interrelación entre protagonistas y sectores, la construcción de lo común se resuelve desde la pertenencia y pertinencia de cada cual. Hablamos en el caso del Banco Credicoop de la idea de “integralidad” y por eso las dimensiones comerciales, operativas, de gestión, político institucional, deben construirse en un equilibrio siempre dinámico y complejo. La Evolución del Modelo de Atención a Filiales (EMAF) que describimos arriba supone la integración de las perspectivas de las Gerencias Comerciales, las Administrativas, las ligadas a la gestión de Recursos Humanos y de Formación, y por supuesto a todos los niveles de la Red de Filiales. Existe un Comité del EMAF o del Modelo Evolutivo que se reúne regularmente y allí hay una diversidad de perspectivas que deben converger a la construcción del modelo enriqueciendo la propuesta. Hay por tanto una mirada multi-sectorial -por así decir- y a la vez “trans-sectorial”. Es trans-sectorial porque en el diálogo común cada integrante va más allá del posicionamiento propio, entiende las otras perspectivas y se sintetiza un camino común.

Tercero, cada ámbito particular debe construir un propio concepto de integralidad. ¿Qué sería la integralidad en las filiales, o en las gerencias de la Casa Central? Es esta imbricación de todos los niveles -comercial, operativo, de gestión e institucional- adecuado a las características de cada ámbito organizacional.

4c. Tensión creativa en el campo de las relaciones laborales en la cooperativa. Entre la disciplina y la iniciativa

Las lógicas convergentes de la cooperativa como empresa y movimiento social tienen su

Se trata de configurar un colectivo de trabajadores y trabajadoras integrales y de cooperativistas transformadores y transformadoras entre el colectivo laboral, junto al colectivo dirigencial y, en lo posible, influyendo en el universo de asociados y asociadas que constituyen el sentido último de la cooperativa y de cuya participación depende en parte la democracia protagónica y participativa que se aspira a construir.

complejidad en el ámbito de las relaciones laborales en la mayoría de los casos.

Volvemos un momento a la experiencia del Banco Credicoop, cuyo modelo de relación laboral privilegia la estabilidad a lo largo del tiempo de cada persona que se incorpora como empleado/a de la cooperativa. La cooperativa selecciona a los distintos niveles de conducción de la entidad a partir del desarrollo de sus propios/as integrantes y despliega un modelo que es evolutivo pues no se cristaliza y busca en cada circunstancia dar respuesta a los condicionamientos del contexto sin perder sus atributos esenciales como expresión del cooperativismo transformador. Esta tensión supone una dinámica organizacional intensa –a lo que se suman los cambios de contexto, que, en Argentina, suelen ser igualmente intensos– y se yuxtapone al mismo tiempo con las nuevas oleadas generacionales que se incorporan y habitan en la cooperativa: hay nuevas/os asociados/as, nuevas/os

dirigentes/as, nuevas/os empleados/as, nuevas/os jefes/as que sostienen (o deben sostener) en el tiempo la apuesta colectiva. Cada generación pues debe, a la vez, apropiarse del acervo que tiene la cooperativa y contribuir al mismo tiempo a su permanente actualización, renovación y perfeccionamiento.

Las relaciones complejas entre las camadas nuevas y las experimentadas, entre los procesos y los resultados, entre las presiones del contexto y las propias creaciones así como la doble naturaleza de los empleados/as del Banco Credicoop (que son a la vez trabajadores/as y asociados/as) son elementos que instalan el gran desafío: propiciar procesos de participación plena y pertinente en el plano de los empleados/as y funcionarios/as y contribuir a desplegar una identidad con nuestro cooperativismo transformador.

Esta tensión tiene un correlato en los modos de intervención de las y los empleados y funcionarios de la cooperativa. La combinación de democracia y eficiencia resulta una fórmula a la vez difícil de implementar y aquí nos parece relevante tomar un gran desafío para las relaciones en la cooperativa. Se trata de configurar un colectivo de trabajadores y trabajadoras integrales y de cooperativistas transformadores y transformadoras entre el colectivo laboral, junto al colectivo dirigencial y, en lo posible, influyendo en el universo de asociados y asociadas que constituyen el sentido último de la cooperativa y de cuya participación depende en parte la democracia protagónica y participativa que se aspira a construir.

El Modelo Integral de Gestión y su traducción actual –la Evolución del Modelo de Atención en Filiales o Modelo Evolutivo– constituyen el dispositivo organizacional y plataforma para dar lugar a estos procesos de construcción de hegemonía cooperativa.

4d. Tensión entre la diversidad de los estilos de conducción y el antagonismo de modelos coexistentes

Desde las Cajas de Crédito Cooperativas la tensión como empresa económica y movimiento social se expresó en una cultura y un discurso que valora a la vez la democracia, la eficacia y el compromiso con la transformación. Los discursos y la tensión entre objetivos tuvieron como un rasgo la diversidad de estilos de conducción, unos más orientados a la consecución de resultados económicos con una lógica más vertical y otros más atentos a los procesos de participación de las y los diferentes sujetos de la cooperativa. Esta diversidad tuvo y tiene dos derivas. Una, valiosa y por demás inevitable, que es el despliegue de estilos diferentes que enriquecen la vida de la cooperativa. La otra plantea la aparición de algunos estilos que son incompatibles con las formas actuales dada su propensión al verticalismo y la disciplina acrítica. Ambos grandes tipos de estilo se preocupan del mismo modo por la consecución de los resultados pero a través de caminos diferentes y el gran desafío de la organización es respetar estilos pero homogeneizar criterios: la claridad sobre el sentido de la cooperativa, el trabajo colectivo, la integralidad, los procesos de planificación e implementación participativos, la idea de jefe/a formador/a son algunos elementos que el Banco Credicoop está impulsando a la luz del reciente Modelo Evolutivo y que supone ingentes esfuerzos para armonizar los estilos de conducción, propiciándose desde los niveles de Dirección la realización de dinámicas de funcionamiento consistentes con el modelo en cada ámbito de la entidad.

Coexisten en las cooperativas -como en toda construcción colectiva y necesariamente diversa- estilos que le dan su impronta a lo que se sostiene a través de la normativa, los discursos institucionales, los canales formales, etc. Cuando los estilos están referidos a los niveles

El gran desafío de la organización es respetar estilos pero homogeneizar criterios: la claridad sobre el sentido de la cooperativa, el trabajo colectivo, la integralidad, los procesos de planificación e implementación participativos, la idea de jefe/a formador/a son algunos elementos que el Banco Credicoop está impulsando a la luz del reciente Modelo Evolutivo.

de jefaturas tienen una influencia decisiva en la organización del trabajo, en la estructuración de los vínculos, en la traducción de una cultura difusa cooperativa a relaciones concretas, en la conformación de subjetividades. Existen diferentes estilos, pero diferenciamos dos grandes orientaciones, divergencia que pone en tensión creativa a la organización. Hay estilos convergentes y enriquecedores de la perspectiva de los valores y principios de la cooperación; mientras que otros colisionan – por su grado de divergencia e incluso antagonismo- con el punto de vista que defiende el cooperativismo transformador.

Es importante trabajar sobre la construcción de unos criterios comunes que, celebrando la diversidad de estilos convergentes, enriquezcan la cultura organizacional así como contribuyan a transformar los otros que colisionan con la perspectiva ético-política, organizativa y práctica de la institución. Tales son realidades existentes y a transformar a partir de las cuales la organización actúa a través de múltiples instancias, diversas y articuladas. Se trata de sostener un discurso consistente al respecto, construir regulaciones y dinámicas que apunten estos procesos, trabajar sobre los procesos conflictivos a través de diferentes estrate-

gias, propiciar propuestas de formación y fortalecimiento que contribuyan también a generar climas colectivos y procesos de construcción en línea con los valores y principios solidarios. Cuando hablamos de formación nos referimos no sólo a los procesos intencionales de incorporación de ciertos enfoques, métodos, procedimientos o saberes sino a las prácticas y relaciones concretas que también tienen una dimensión pedagógica. Una tarea fundamental de la cooperativa es hacer coincidir su discurso, normativa, estructura, procesos y vínculos laborales, relaciones con la comunidad de modo consistente con los valores y principios. Esta traducción es en sí misma un proceso pedagógico y todo proceso formativo intencional sólo será eficaz si converge con la cultura y una estrategia integral de la cooperativa.

SECCIÓN IV: BREVES CONCLUSIONES QUE ABREN PUERTAS

Este texto intentó dar cuenta –en una primera aproximación– de los ingentes desafíos del cooperativismo transformador en un tiempo de transición epocal.

Comenzamos estas líneas enunciando que la ONU estableció este 2025 como Año Internacional de las Cooperativas reconociendo que las entidades solidarias construyen un mundo mejor.

En los primeros párrafos se reflexionó acerca de qué cosas del mundo merecen ser mejoradas –que son muchas y graves– y dimos algunos pasos en el análisis del cooperativismo o los cooperativismos existentes, centrándonos a continuación en las características del cooperativismo transformador que se expresan en las Cajas de Crédito Cooperativas originarias y su continuidad en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y el Banco Credicoop, ambas expresiones orgánicas de esa tradición y esa identidad.

En ese ejercicio se señalaron los matices relevantes así como el desafío de contener tales matices asumiendo la diversidad y amplitud de la cooperación. También se realizó una referencia (auto)crítica al acervo del cooperativismo señalando la necesidad de leer el legado de las máximas referencias fundacionales y asumiendo que la valoración de sus aportes no se devalúa al advertir inconsistencias.

La segunda sección se propuso describir de modo conciso la historia del cooperativismo nucleado en el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

La tercera se plantea la tarea de poner en palabras lo que definimos como “tensiones creativas”, o situaciones emergentes más o menos imprevistas sobre las cuales actuar resolviendo la labor de adaptarse al cambio y preservar la identidad. Agrupamos tensiones correspondientes a tópicos distintos: la continuidad y actualización de la identidad; el sostenimiento en el tiempo del proyecto; las correspondientes a la relación de medios y fines y, finalmente, las que tienen que ver con el gobierno y la gestión de la cooperativa.

En rigor, no se trata de situaciones enteramente novedosas –ni mucho menos–pero cada nuevo contexto histórico, por un lado, y la propia evolución de la cooperativa exigen una revisión profunda de la organización del trabajo y de la participación en todos sus niveles y direcciones.

Tal vez este momento histórico presenta al menos dos elementos de mucho peso que es menester atender especialmente. Por un lado, el despliegue inédito de la Cuarta Revolución Industrial con impactos muy fuertes en el funcionamiento de las instituciones, sistemas, relaciones y también en las subjetividades. Por el otro, una transición epocal de carácter geopolítico con un declive de EEUU como gendar-

me del orden mundial y el pasaje a un mundo multipolar. Ese proceso aparece atravesado por grandes incertidumbres y también por la proliferación de conflictos armados de gran intensidad. En esa transición geopolítica se vislumbra la confrontación de la lógica de la competencia versus la lógica de la solidaridad, lo que revela dos proyectos de inspiración antagónica.

Tales realidades tensan la vida de las cooperativas: las políticas públicas, los escenarios económicos, la normativa impactan en todos los planos del proyecto solidario.

Volvamos al inicio de este artículo, acerca del gran reconocimiento de las Naciones Unidas al movimiento cooperativo. Según afirma la resolución de la ONU, “las cooperativas construyen un mundo mejor”. El camino propuesto por el neoliberalismo hoy está ubicado en las antípodas éticas, culturales, políticas, económicas, organizativas y pedagógicas del cooperativismo.

Cuando se analiza en el caso del cooperativismo de crédito su especificidad –como empresa y movimiento social– aparecen de manera no siempre clara y visible el modo en que, como proyecto económico, construye su propuesta. ¿Por qué los servicios de la cooperativa son notablemente inferiores a los del mercado financiero? Porque tal decisión se sustenta en el concepto de “rentabilidad mínima necesaria”. Así, el Banco Credicoop “pierde de ganar” mucho dinero en relación a otros Bancos con fines lucrativos. O en términos de los cooperativistas transformadores, se trata de sostener un “justo precio”. También la cooperativa se distingue por sus relaciones laborales, donde prima el respeto a la dignidad de las y los trabajadores, y su base es la cantera de donde salen los liderazgos y conducciones, en todos los niveles, impulsando un modelo de confianza cuyas jefaturas nacen de la propia cooperativa. La idea de que el centro de la cooperativa es el ser humano supone un

El Banco Credicoop “pierde de ganar” mucho dinero en relación a otros bancos con fines lucrativos. O en términos de los cooperativistas transformadores, se trata de sostener un “justo precio”. También la cooperativa se distingue por sus relaciones laborales, donde prima el respeto a la dignidad de las y los trabajadores, y su base es la cantera de donde salen los liderazgos y conducciones, en todos los niveles, impulsando un modelo de confianza cuyas jefaturas nacen de la propia cooperativa.

enfoque radicalmente diferente a la banca comercial que pone como prioridad excluyente el lucro. La política comercial se organiza a partir de la necesidad de las y los asociados/as, sin perjuicio de que puedan existir algunas tensiones o contradicciones en la búsqueda de asegurar la base material de la cooperativa. El gobierno y la gestión se organizan en torno a valores de democracia protagónica y participativa. Tal opción –que hace a esa “esencia móvil”– se resalta aún más en un contexto como el argentino en el que la democracia real está cuestionada por poderes simbólicos y fácticos. Pero además de este verdadero laboratorio de democracia interna (insistimos una vez más, con sus claroscuros y tensiones) también el movimiento cooperativo nucleado en el IMFC toma compromisos en alianzas culturales, sociales y políticas para transformar la realidad más allá de las propias entidades del grupo cooperativo.

Este aporte –“interior y exterior”– es filosófico y práctico, y es tal vez el más significativo

aporte del cooperativismo a construir un mundo mejor, sobre todo frente a aquellas hegemonías culturales que celebran la opresión, el autoritarismo e incluso la crueldad.

Revindicar los valores de la cooperación y traducirlos en los diferentes planos de la vida colectiva es sin duda el más importante modo de construir otro mundo. Más, cabe consignar, la superación de un orden organizado en torno al proyecto antihumano que describimos desde las primeras páginas de este texto no será obra del movimiento cooperativo solamente. Más aún: si bien es cierto que el cooperativismo condensa una fuerza significativa con sus millones de cooperativas y sus más de mil doscientos millones de integrantes, no hay homogeneidad en el posicionamiento respecto del orden neoliberal. Y aunque así fuera –que no lo es– no sería suficiente para construir una sociedad plenamente humana o mucho más cercana a los ideales que con

tanta belleza propusieron los socialistas utópicos. Es preciso pues imbricar un conjunto de fuerzas, instituciones, culturas que converjan en la idea de que un mundo más justo y libre es posible y necesario. Estamos así en tiempos de transición entre lo viejo que no termina de morir y lo nuevo que no termina de nacer pero está naciendo. En estos claroscuros, advierte el Antonio Gramsci en los años 30 del siglo pasado, aparecen los monstruos.

Pero, confiamos, la humanidad sabrá encontrar caminos para dar respuesta al antihumanismo que por ahora gobierna buena parte de las relaciones internacionales y de la vida social muchos países. El cooperativismo contribuye a construir un mundo mejor. Y por este motivo será importante preservar este legado y cuidar a sus instituciones, para que desde una genuina tradición humanista y transformadora pueda aportar a esos sueños que dan sentido y horizonte a cada apuesta solidaria.

BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional (2025). Datos y Cifras. Disponible en: <https://ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>

Costa, Flavia (2021). *Tecnoceno: algoritmos, biohackers y nuevas formas de vida*. Taurus.

Famvin (2024). Un clamor por la justicia y la movilización en el mundo. Informe de Oxfam Intermon: Recuperado de: <https://famvin.org/es/2024/09/24/informe-de-oxfam-intermon-de-septiembre-de-2024-un-clamor-por-la-justicia-y-la-movilizacion-en-el-mundo/>

Fukuyama, Francis (1992). *El fin de la Historia y el último hombre. La interpretación más audaz y brillante de la historia presente y futura de la Humanidad*. Planeta.

García Linera, Álvaro (2013). *Las Tensiones Creativas de la Revolución. La quinta fase del proceso de cambio en Bolivia*. Editorial Luxemburg.

Gorini, F. (2008). *La batalla cultural. Discursos 1991 – 2004*. Ediciones Instituto.

Gramsci, Antonio (1999). *Cuadernos de la Cárcel*. Era.

Petriella, A. (2012) Cooperativismo transformador. *Revista Idelcoop* N° 208. pp.17 - 22. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/208/cooperativismo-transformador>

Petriella, A. (2013) Lo cooperativo como herramienta de transformación social. *Revista Idelcoop* N° 211. pp. 112 131. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/211/lo-cooperativo-herramienta-transformacion-social>

Plotinsky, Daniel (2010). Cooperativismo y gestión participativa en contextos turbulentos: el Banco Credicoop en la Argentina de la convertibilidad y la crisis. *Revista Idelcoop*. N.º 199. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/199/cooperativismo-y-gestion-participativa-contextos-turbulentos-banco-credicoop-argentina>

Plotinsky, D. (2012). El proceso de concentración de la banca cooperativa argentina. De la "tablita" al "efecto tequila" (1979/ 1997). *Revista Idelcoop* N° 208. PP. 175 – 189. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/208/proceso-concentracion-banca-cooperativa-argentina-tablita-al-efecto-tequila-1979-1997>

Plotinsky, D. (2015). B.C.R.A. y cooperativismo de crédito: una relación conflictiva (1960-1973). *Revista Idelcoop* N° 217. PP. 165 – 190. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/217/bcra-y-cooperativismo-credito-una-relacion-conflictiva-1960-1973>

Sadin, Eric (2017). *La Humanidad Aumentada. La administración digital del mundo*. Caja Negra.

(2020) *La Inteligencia Artificial o el desafío del siglo. Radiografía de un antihumanismo radical*. Caja Negra.

(2022) *La era del individuo tirano. El fin de un mundo común*. Caja Negra.

Zuboff, Shoshana (2021). *La era del capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Editorial Paidós.