

## Valoración de una experiencia cooperativa: Banco Aliancoop Cooperativo Ltda.

**Revista:** La idea de mantener una entrevista con la cooperativa banco Aliancoop C.L., es hacer una valoración sobre su experiencia, desde la constitución de esta entidad hasta nuestros días.

Desde hace un tiempo a esta parte, en los debates, se habla de que el cooperativismo recorre dos caminos; uno, el camino de la adaptación a las condiciones económicas, sociales y políticas en que actúa, y el otro, trata de romper los límites que impone el condicionamiento económico-social. En ese sentido, ¿cuál es la evaluación que hacen ustedes como cooperativa y cuál es el camino recorrido por el Banco Aliancoop?

**Corsalini:** Yo creo que, si bien por razones ajenas al banco, partiendo de la base de que es una empresa / institución, desde el punto de vista empresa, ningún banco cooperativo puede salirse de lo que son las reglas; reglas que no fijamos nosotros sino los mecanismos económicos y el Banco Central.

Sin lugar a dudas, tenemos limitaciones y nos hemos adaptado, hemos sobrevivido; probablemente ha sido una necesidad adaptarse para poder sobrevivir. Institucionalmente permanentemente estamos luchando. Dentro de lo que podemos, nos esforzamos tenemos proyectos; banco Aliancoop, tiene un proyecto institucional que nunca dejó de funcionar, con altibajos, pero que en esta instancia está acrecentado.

El logro es muy difícil, pues se trata de una lucha muy despareja. Nosotros tenemos el escarbadietes y los otros tienen la espada; además, nos cuesta mucho que participe la gente, que sea conciente; fundamentalmente esa es la lucha, que la gente comprenda cuál es la realidad, por dónde pasa la solución o por dónde se puede vislumbrar alguna solución. Desde el año pasado venimos realizando visitas periódicas a las filiales en donde se discuten estos temas, pero no es fácil. No tenemos otra alternativa para confrontar; al menos tratamos de que nuestro punto de vista trascienda hacia las comisiones de asociados, hacia los asociados.

**Camuratti:** Planteando el problema desde los dos parámetros que fija la ACI en lo que respecta al cooperativismo: la cooperativa como empresa o la cooperativa como organización social, desde el mismo momento en que fuimos Caja de Crédito, las cooperativas que integraron luego el Banco Aliancoop, han tenido claro cuál es el camino a seguir, es decir, la cooperativa como organización social; tratando de fomentar una empresa pero donde el centro, más que la empresa, ese el asociado de la empresa. Entonces, buscar de resolver las necesidades que tiene el socio dentro del sector financiero, pero también acompañando al socio en cuanto a sus reivindicaciones propias del sector a que pertenece; y es precisamente el sector medio, el pequeño y mediano empresario el que está vinculado a la banca cooperativa.

Por otra parte, lo importante de estos 10 años transcurridos, como logro, es la continuación del funcionamiento del banco. ¿Por qué? Porque afrontamos 10 años dentro de un sistema económico adverso a la actividad cooperativa financiera y el solo hecho de haber transcurrido todos estos años y estar dentro del sistema, sin adecuarnos a él, porque eso es lo importante, sino que adecuando nuestra operatoria a las necesidades o a la actividad del sistema, hemos transitado este tiempo y estamos en condiciones de seguir andando juntos con nuestros asociados para lograr el objetivo deseado en el momento de la transformación de la caja de crédito en banco cooperativo.



*Segundo Camuratti*  
*Presidente del Banco Aliancoop Coop. Ltda.*  
*Secretario del Consejo de Administración*  
*Del instituto Movilizador de Fondos Cooperativos - IMFC*

**Revista:** ¿A través de qué actividades o hechos, el banco, como organización social, ha tratado de romper los límites que impone el sistema económico - social en la Argentina? ¿Qué acciones, qué actividades, qué cosas ha hecho el banco para recorrer un camino que no sea el de ser sometido a las limitaciones que le impone la sociedad?

**Corsalini:** Bueno, nosotros estamos convencidos de que formamos parte de este movimiento cooperativo y tomamos los medios que comprendemos, que podemos ver; nosotros hemos realizado una serie de acciones, por ejemplo en la divulgación del funcionamiento de las PyMES, tratando de ayudar a fomentar el desarrollo de la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios, el esclarecimiento tan necesario hacia nuestros socios, ya que ha prendido mucho el mensaje que este sistema económico sea así y no de otro modo, está de moda ser privatista, ser monetarista, ser liberal, la última moda es ser liberal. Y yo creo que los argentinos, nuestro asociados, necesitan ser esclarecidos y de algún modo contribuimos a ello. Los medios con los que esta tarea de esclarecimiento se hace son muchos.

**Raigal:** Creo que en esta etapa que estamos transitando, estos 10 años, han estado enmarcados en un sistema financiero no favorable para las entidades cooperativas. Justamente lo que nosotros tenemos que destacar e influenciar en grado sumo, como para poder diferenciarnos del resto del sistema financiero, son los elementos que hacen a la caracterización de empresa social que tenemos. En ese sentido, considero que con una ley de entidades financieras que nos sitúa dentro de un sistema con las mismas reglas de juego, sin atender a nuestras diferencias de objetivos y de sectores que atendemos y con muchas menos posibilidades de poder competir tecnológicamente, y en algunos aspectos empresariales también, en relación con la gran banca extranjera, hoy es más necesario que nunca ponderar, promocionar y hacer visible nuestra caracterización de banca cooperativa. Lo que tenemos que poner de manifiesto es la actitud solidaria y participativa de nuestro movimiento, y tenemos que encontrar los canales como para que toda la organización, es decir la dirección del banco a nivel institucional, funcionarios y personal, la masa de asociados, conforme un conjunto que trabaje concordantemente con el asociado, tratando de ser recolector de sus problemas, buscando las soluciones a los

mismos y fomentando constantemente en estos contactos la diferenciación con la banca extranjera y la gran banca nacional.

Y en cuanto a tratar de modificar la situación actual, entiendo que ese es justamente uno de los caminos, que está implícito dentro de la cooperación, que es la participación, la difusión permanente en el seno de las comisiones de asociados, en el consejo de administración y con el propio núcleo del personal, es decir con todos los estamentos del banco y de ahí extendido a la masa de asociados, de la discusión de la problemática que atraviesa actualmente nuestro país, que afecta al sistema financiero, pero que tiene una raíz que pasa por toda la política económica aplicada por los distintos gobiernos.

Creo que es importante también señalar creaciones que son propias del movimiento y que Banco Aliancoop ha apuntado desde un primer momento, tal como lo de APYME -Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios la cual consideramos que verdaderamente es un núcleo generador de ideas, de discusión de la problemática actual como para poder hacer actividades, actitudes, acciones, con el objetivo de tratar de revertir toda esta situación, tal como la Propuesta Cooperativa y toda su discusión en los distintos ámbitos de nuestra masa de asociados, las vinculaciones con las entidades intermedias, llevando nuestro mensaje para poder sumar voluntades, todo ello tendiendo a producir acciones a fin de modificar esta política económica en la que estamos inmersos.

**Revista:** Dentro de las distintas crisis de las que se habla en nuestra sociedad, se habla de la crisis de representatividad, es decir que está cuestionada la representación sobre los representados; esto tiene que ver con los políticos, con los sindicalistas, etc. ¿Esto ocurre también con los cooperativistas? ¿Con los cooperativistas en general y en particular con los dirigentes del banco Aliancoop?

**Paoletti:** Esto creo que tiene que ver con el camino recorrido desde la transformación en cajas de crédito en bancos cooperativos. Desde allí, a través de la apertura de nuevas sucursales, incluso en localidades donde antes tampoco existía la caja de créditos; creo que deberíamos hacernos una autocrítica; en los últimos años, el interés de los consejeros, de las comisiones de asociados, estuvo centrado en la marcha de la empresa, se descuidó un poco a la cooperativa como cooperativa en sí misma, es decir que en este tiempo se ha insertado con mayor fuerza en nuestros bancos la idea de empresa banco, y de su marcha. Lógicamente esto fue un poco impuesto por las condiciones que nos fueron fijando para el desenvolvimiento de nuestros bancos. No debemos olvidar que uno de los principales embates que sufrió nuestro sistema fue el achicamiento de la capacidad prestable. A ello, creo yo, debemos sumarle la incorporación de gente nueva que impulsó la idea de empresa - banco. Hubo una presión para cuidar al banco como empresa, para satisfacer necesidades económicas de los socios y se descuidó un poco a la cooperativa como movimiento social. A partir de allí la labor de esclarecimiento que tratamos de realizar, se torna muy difícil. Quizá esto podría interpretarse como una crisis de representatividad. Yo no creo que así sea. Me inclino a pensar que es una situación muy particular que vive el pueblo argentino, en la que trata de acomodarse a lo que se le va imponiendo. A modo de ejemplo, recuerdo el caso de un tren que iba de Santiago del Estero hacia el Norte y que en una época funcionaba con todos los vagones, primera clase, segunda; luego le sacaron la primer clase y la gente se acomodó a ello, le sacaron la segunda, dejaron clase única, más tarde colocaron chatas y la gente que iba a trabajar al Norte se trasladaba en ellas; es decir que a medida que se iban quitando cosas, la gente se iba acomodando a este achicamiento.

Creo que de algún modo también esa es nuestra situación, pues hasta tanto no cambie el sistema económico argentino, nosotros no vamos a poder resolver, como empresa, los problemas de nuestros asociados. Tal vez como cooperativa, como entidad social, podamos lograr una tarea de esclarecimiento, para fomentar acciones tendientes a que esto cambie.

**Revista:** Ustedes expresan: esclarecimiento como una forma de romper las trabas, las condiciones que impone el sistema. En ese sentido podríamos plantear tres interrogantes: ¿Por qué ustedes creen que el banco Aliancoop está en condiciones de esclarecer? ¿El movimiento cooperativo globalmente o como banco Aliancoop están al margen de la crisis de representatividad? ¿La gente se va acomodando a lo que se puede como una especie de concepción posibilista? Entonces, por un lado está lo posible y la gente se acomoda cada vez más a ello; por otro lado, opera una crisis de representatividad global y por otro, ustedes plantean romper los límites a través del esclarecimiento. ¿Podríamos reflexionar sobre estos tres elementos?

**Camuratti:** Bueno, cuando estamos planteando vivir dentro de una crisis generalizada, sería incorrecto plantear que quienes integramos los distintos niveles de la cooperativa, socios, dirigentes, etc., escape a las generales de la ley, es decir que, de cualquier manera, la crisis se refleja en nosotros. Y yo no diría que no hay crisis de representatividad; la hay dentro de movimiento cooperativo en estos momentos, porque el sector al cual pertenecemos es el más castigado por las políticas económicas que se vienen aplicando desde el '76 en adelante. Ese golpe que sufrimos permanentemente en la actividad económica que luego influye sobre lo social, lo sentimos también nosotros.

Venimos de una historia que muchas veces no la analizamos con profundidad; cuando los viejos dirigentes cooperativos siguen añorando la actividad de las cajas de crédito analizan a mi entender una sola parte de la historia. Porque si la actividad realizada no se enmarca dentro del sistema socio-económico en que vivió la caja de crédito y no se tiene en cuenta el modelo de país que se dio después de su transformación en banco, ese análisis no es completo, deja fuera elementos de suma importancia y gravitación. Debemos comprender que hubo una Argentina hasta '75, '76 y otra Argentina de allí en adelante.



*Darío Corsalini*  
*Vice Presidente 2º del Banco Aliancoop Coop. Ltda.*  
*Consejero Federal del IMFC*  
*Delegado de la Comisión Asesora de la Filial Litoral del IMFC*

**Corsalini:** Yo creo que en su momento las cajas de crédito asumieron la posibilidad de transformarse en bancos; fue un modo, una herramienta como para demostrar “aquí estamos, todavía existimos, estamos presentes”. No es casual que en algún momento sucediera esta transformación y no obedeció a que ello fuera mejor para nosotros, sino que dadas las circunstancias, fue un modo de poder proseguir concentrando el manejo del dinero.

**Camuratti:** Por ello, como decíamos, es importante analizar qué pasó con las cajas de crédito en su momento y qué sucedió del '76 en adelante. De otro modo podemos llegar a pensar que la transformación en banco fue un error.

Esa transformación no se dio por convicción sino por obligación, es decir que no había otra alternativa. Se nos cercenaban todas las posibilidades de operatoria o la herramienta fundamental que tenía el pequeño y mediano empresario en aquel momento y que era la cuenta corriente. Entonces la transformación se dio por obligación, como un elemento de subsistencia dentro del sistema.

Creo que el movimiento cooperativo de crédito nucleado en el IMFC, en un editorial del periódico "Acción" del 23-4-76, decía claramente cuál era el destino de nuestro país a través de la política económica que podía aplicar el equipo encabezado por Martínez de Hoz. Ya en esa época lo señaló nuestro periódico. Y de allí en adelante los distintos planes económicos que se dieron, dentro de la dictadura y dentro del gobierno constitucionales, no fueron nada más que la continuidad o la profundización de ese primer esbozo de modelo de país distinto que nos planteaba Martínez de Hoz.

Todos los planes económicos que se fueron dando nos llevaron hacia un mismo destino. No hay plan económico neutro, todo plan económico significa transferencia de un sector hacia otro y desde el '76 en adelante esa transferencia se dio hacia los sectores concentrados, hacia los sectores monopólicos; lo que se transfirió fue el bienestar de los sectores medios y asalariados del país.

Y esta actividad financiera que nosotros venimos desarrollando estaba dirigida a esos sectores que se vieron empobrecidos, dada la transferencia de recursos de la que hablamos. Cuando añoramos la época de las cajas de crédito y no hacemos el análisis de lo que sucedió dentro de la sociedad argentina, corremos el riesgo de equivocarnos. Porque muchos de los socios que tenían las cajas de crédito y a los cuales permanentemente, incluso a las amas de casa, los inducíamos a utilizar la letra de cambio para pagar sus cuentas, muchos de los pequeños y medianos empresarios que en aquel momento reforzaron sus actividad a través de crédito de las cajas de crédito, hoy están integrando los diez millones e carenciados o marginados de nuestro país.

En la medida que se fue degradando la economía de esos sectores, no dejamos de acompañarlos con nuestra atención, hoy seguimos en esa tarea. Y como banco cooperativo, el aporte que pudimos hacer en el retraso de toda esta presión producida por el cambio de modelo de país, fue el esclarecimiento permanente a través del movimiento nucleado en el IMFC, a través de IDELCOOP y de APyME, tratando de hacer conocer con profundidad hacia qué destino de país nos llevaban estos planes económicos que se están aplicando ininterrumpidamente, y aún con más crudeza en el segundo gobierno constitucional.

**Revista:** ¿Cuál es el balance o comparación que ustedes podrían hacer en cuanto al grado de eficacia de esa política de esclarecimiento que en todos estos años ha realizado el banco Aliancoop?

**Raigal:** Voy a retomar el diálogo sobre algunos puntos anteriores. Creo que Camuratti ha sido claro al señalar una serie de acciones, declaraciones y pronósticos dados por el movimiento que con el paso del tiempo se han ido cumpliendo. Por ello entiendo que históricamente nuestro movimiento ha sido certero en los elementos que planteó

para el futuro. Por lo que, de algún modo podemos decir que estamos en condiciones de ayudar a esclarecer. Creo también que esta convicción en cuanto a capacidad de poder esclarecer, viene desde algo más profundo de nosotros mismos, proviene de que creemos en la gente, la cual es nuestra base de sustentación, de funcionamiento; damos credibilidad a las necesidades, opiniones y motivaciones de todo nuestro núcleo de asociados y toda la gente que representamos. A partir de allí podemos expresar que nuestro movimiento asume una representatividad que es la de todos los sectores que están operando con el movimiento. Estos sectores no sólo utilizan los servicios del movimiento cooperativo, sino que de algún modo de ven representados en los objetivos que el movimiento plantea, los cuales son la síntesis de sus propios objetivos.

No considero que nos acomodamos a un sistema, en todo caso creo que, como se dijo anteriormente, nos adecuamos a la operatoria de un sistema, pero que con distintas acciones, tratamos de revertirlo y de buscar otros objetivos que no son simplemente hacer una operatoria determinada. De allí también parte nuestra convicción de capacidad para esclarecer con respecto a la gente, en cuanto a que nosotros somos una herramienta de transformación de esta sociedad; y en la medida que vamos asimilando este concepto, tenemos la obligación intrínseca de que debemos utilizar esa herramienta camino a dicha transformación.

En cuanto a los resultados de la tarea de esclarecimiento, podremos ir viéndolo, en mayor o en menor medida, a través del tiempo y de acuerdo también a la otra tarea de oscurecimiento que utilizan algunos medios de comunicación y las distintas herramientas que tiene y utiliza el poder dominante. Esto nos coloca en una especie de puja y de la misma manera que empresarialmente estamos en inferioridad de condiciones, también lo estamos en la posibilidad de acceder a distintos medios de comunicación.

Nuestra tarea de esclarecimiento en gran medida la realizamos de persona a persona, de grupo en grupo. De todos modos, creo que se avanza mucho; considero que, por lo menos en nuestro ámbito de actuación, hay una comprensión acerca del rol que debe jugar el movimiento cooperativo. Muchas veces hay una crítica muy bien intencionada acerca del papel que no pudo cumplir nuestro movimiento con respecto a sus objetivos, crítica que analiza las causales de ello, independientemente de las desviaciones de entidades que utilizaron el nombre cooperativo por cuestiones que no hacen a los principios cooperativos, y de las que todos somos concientes.

Pero creo que se ha avanzado. Hoy estamos en condiciones de acceder a reuniones con centros comerciales, con cooperadoras de escuelas, clubes, entidades vecinales, asociaciones empresariales, donde discutimos de igual a igual y sin pensar que alcanzamos la comprensión total de estos ámbitos, podemos lograr que la gente compare toda “la nada” que los medios de comunicación les dan, con el mensaje nuestro que, en definitiva está conformado por gente que está conviviendo con ellos, metida en su problemática y que asume la representatividad de esos problemas.

**Revista:** Esos encuentros con otras organizaciones en el sentido de mostrarles los beneficios de la teoría y práctica de la cooperación, ¿conllevan la intención de atraer más gente a la cooperativa, o son tomados como relaciones de interacción con otras formas organizativas que existen en la sociedad? ¿Cómo se da eso en la práctica?

**Camuratti:** Bueno, esto tiene que ver con lo que planteábamos anteriormente en cuanto a qué significa esclarecimiento; porque pareciera, y de eso se encargan muy bien los medios de comunicación con su prédica, que en nuestro país hay un único camino posible, que es el que estamos transitando. Como comentábamos, desde 1976 los cooperativistas decimos que hay otro modelo de país, otro camino. Y nuestro esclarecimiento lleva hacia eso, es decir a señalar cuál es ese otro camino posible y cuáles serían los resultados para nuestro país si lo transitáramos.

En determinados momentos y desde el IMFC hemos dado a conocer nuestra Propuesta Cooperativa, la cual hemos ido ajustando permanentemente, de acuerdo a los cambios operados en nuestro país y en el mundo. Allí decimos que esa otra salida que proponemos debe estar dada para las mayorías populares y se podrá dar a través de un cambio de relación de fuerzas; así lo entendemos los cooperadores.

Y el hecho de ir a discutir, a llevar nuestro punto de vista con estas entidades intermedias, que de una u otra forma atienden el mismo sector económico y social al que nosotros asistimos financieramente, permite ir aunando criterios, ideas, e ir fortaleciendo esa relación de fuerzas, y conformando un polo que nos permita, conjuntamente con otros sectores de la sociedad, modificar este sistema que se nos quiere imponer. Pese a la crisis de representatividad existente, creo que aún representamos a un vasto sector y es el sector de los más que tienen menos.

**Revista:** Es decir que se trata de una búsqueda conjunta con otros sectores que se encuentran igualmente afectados por la crisis.

**Camuratti:** Si. Y en esto queremos dejar claro que se hace necesaria esta discusión con otros sectores, ya que no creemos ser los dueños de la verdad; hay distintos enfoques de lo que debe ser el país, pero hay otros sectores de nuestro mismo nivel socio económico que también están afectados y junto con ellos tenemos que discutir y analizar el proyecto de país que queremos. Claro está que en este análisis nosotros tenemos posición tomada, si se quiere histórica, concreta, partiendo de entender a la cooperativa como una herramienta de cambio de la sociedad. Esto no necesariamente es compartido por todo el movimiento cooperativo argentino.

**Paoletti:** Creo que lo expresado por Camuratti es correcto en cuanto a los resultados de nuestra tarea de esclarecimiento como banco nucleado en el IMFC.

A través del trabajo que hemos estado realizando últimamente por la firma de la solicitada publicada en agosto 1990 “Por un Sistema Financiero al servicio de la reactivación y el desarrollo”, hemos podido ver, cuando concurrimos a entidades intermedias, que sus problemas son los mismos que los de nuestro asociados.



**Orlando Paoletti**  
*Secretario del Consejo de Administración  
del Banco Aliancoop Coop. Ltda.  
Consejero Suplente del IMFC  
Delegado de la Comisión Asesora de la Filial Litoral  
del IMFC  
Consejero de Idelcoop*

**Camuratti:** En cuanto a la adecuación de nuestra operatoria al sistema, creo que nosotros lo que pretendemos es funcionar dentro del sistema con un operatoria que resuelva las necesidades financieras de nuestros asociados. Porque como banco cooperativo no vamos a adoptar toda la operatoria que en este momento ofrece el sistema. Hay operatoria que no sirve a nuestro sector, como por ejemplo la operatoria especulativa, o participar en fondos comunes de inversión, donde lo que se haría sería rastrear dinero de nuestros socios para volcarlo a la actividad monopólica de las transnacionales.

Esto no es negarnos a la modernización o al realismo en este sistema financiero, ya que entendemos que representamos a un sector que hizo como centro resolver el elemento fundamental que nuestro país necesita: el desarrollo. Un desarrollo que, los cooperadores lo planteamos siempre, debe ser armónico, sostenido e independiente, no el desarrollo de sectores concentrados a expensas de otros sectores menos concentrados de la economía.

Nosotros atendemos a un sector que está vinculado al consumo interno y nuestra propuesta plantea que la ampliación de ese mercado interno ha de ser una de las posibles salidas. Por ello entendemos que debemos dirigir nuestro dinero hacia ese mercado, para que incida en el trabajo productivo de estos sectores.

Por otra parte, adecuar nuestro banco al sistema sería posible. Podríamos hacer un análisis ubicando por dónde pasa la operatoria rentable para la entidad, constituir un banco redimensionado y pasar a atender a otros sectores, posiblemente a sectores concentrados y así, tendríamos una entidad financiera chica con negocios rentables. Pero ese no fue el objetivo de los cooperadores de las cajas de crédito ni es el objetivo de los cooperadores de los bancos cooperativos adheridos a nuestra entidad rectora, el IMFC.

**Revista:** ¿Qué podrían decirnos sobre los problemas hacia dentro de la organización banco Aliancoop?

**Raigal:** Podríamos separar este tema en dos planos: el operativo y el institucional, aunque en definitiva, ambos están unidos. Desde 1976 y la posterior transformación de cajas de créditos en bancos cooperativos, nos obligó a asumir una nueva etapa, a ir transitando distintos procesos. Un primer proceso trató la conformación de un banco con las distintas sucursales, ex cajas de crédito, tratando de tener una política común para todos, pero favoreciendo algunas vías de descentralización en la operatoria crediticia y en otras cuestiones que hacen a lo operativo.

Posteriormente la suma de problemas aparejados por las distintas etapas de la ley de entidades financieras, la problemática de la operatoria, la normativa del BCRA, nos obligó a transitar una segunda etapa que significó una mayor centralización de la decisión en vías de la unidad de dirección del banco y también tendiente a un mejor aprovechamiento de los recursos.

En este momento, si bien la problemática no ha cambiado y sin querer expresar que en esa etapa de necesaria concentración se haya perdido la participación, pero algunos elementos sí, fundamentalmente en cuanto al tema de la decisión crediticia, que es un tema importante del manejo de la unidad cooperativa. Se está intentando transitar una etapa de descentralización en cuanto a algunas tomas de decisiones, una descentralización que es orgánica, en donde se discute todo un plan de gestión, metas a alcanzar y se brindan facultades para todo su desarrollo.



Esto es, a grandes rasgos, lo sucedido en lo operativo. En lo institucional, considerando que el principal elemento de diferenciación que tenemos para la competencia con el resto de la banca es fomentar nuestra forma cooperativa, y que la mejor herramienta es un funcionamiento participativo en las comisiones de asociados, estamos marchando hacia ello y hemos desarrollado un plan institucional que comprende una serie de actividades y acciones en las distintas localidades, como una forma de inserción en cada zona en que actuamos.

**Revista:** Alentar la participación, plan de gestión, entonces, son ahora los objetivos. En ese sentido ¿cuáles son las limitaciones, dificultades que se presentan para que esos objetivos se transformen en protagonismo, participación de las comisiones de asociados y que impacten a la masa societaria?

**Corsalini:** Fundamentalmente el problema que encontramos en el desarrollo de este plan de gestión, es que a la gente le cuesta mucho participar. Nuestros socios, al igual que el resto de la sociedad, está golpeado, tiene el problema de lograr sobrevivir diariamente; ha pegado muy fuerte el discurso liberal, los medios de comunicación trabajan para eso y todo esto no es fácil de revertir. Ello ha creado una profunda confusión y hoy el socio del banco cooperativo no tiene claro a qué sector pertenece; cree que el pozo nunca va a agrandarse lo suficiente como para tragárselo, y lamentablemente este es un pozo que más tarde o más temprano se traga todo, salvo a quienes están en un nivel superior a ese pozo. Indudablemente nosotros pertenecemos al sector del pozo.

Sin embargo hay gente que ha creído el discurso liberal, podemos verlo en nuestras charlas con miembros de las comisiones de asociados; algunos han creído que con el desarrollo liberal ha de venir el bienestar que se pinta de la sociedad europea y en ese sentido aportan mucho los medios de comunicación. Nosotros decimos que no es así. No es casual que el diagnóstico dado por nuestro movimiento desde el '76 hasta hoy respecto a los resultados de este proyecto económico, haya sido tan acertado. Y más cruel aún es esta situación de crisis a que nos han llevado si pensamos que ello se está dando dentro de la democracia. Esta es quizá la mayor dificultad que tenemos, que la gente alcance a ver el problema en su real profundidad y magnitud y comprenda la necesidad e importancia de su participación.



*Marcelo A. Raigal*  
*Gerente General del Banco Aliancoop Coop. Ltda.*  
*Fue Consejero de Idelcoop*

**Raigal:** A toda esa prédica de los medios de comunicación, deberíamos agregar otro elemento que incide negativamente para la participación, y es un hecho que deviene de toda la etapa de la última dictadura militar que hemos vivido, en donde hubo una generación que no se capacitó para ser dirigente; también nos cambiaron la composición social de la universidad. Sufrimos la eliminación de una capacitación en cuanto a aspectos

fundamentales que hacen a la problemática de nuestro país durante un período muy largo y hoy nos enfrentamos con las consecuencias de ello.

**Revistas:** Una acotación: las estadísticas no demuestran que lo que cambió fue la composición social de los universitarios, sino que lo que ha cambiado son los proyectos políticos-ideológicos que anidan en el mismo sector social; es decir que hoy, estudiantes y pequeños y medianos empresarios, para ubicar un ámbito, tienen una ideología que no es la propia del sector a que pertenecen. Por ejemplo, cuando un estudiante está de acuerdo con el arancelamiento o con la privatización de la educación y por su parte, cuando el pequeño empresario convalida la privatización con capacitación, ambos no responden a sus propios intereses, es decir que ellos mismos se están metiendo en el pozo. Lo dramático es que esto se ha logrado no sólo con la coerción de la dictadura, sino con el consenso del voto popular.

El problema es justamente el convencimiento, la actitud sumisa de avanzar en este modelo, por lo que podríamos decir que la mayor limitación para revertir este estado de cosas está dada por la política y la ideología que se ha instalado en nuestra sociedad, y que de ningún modo responde a los intereses de las clases populares ni es la que habrá de sacarla del atraso en el que estamos.

Por ello es muy importante el encuentro y la búsqueda con otros sectores populares que ustedes señalaban anteriormente; quizá la clave para salir de este problema no está en propuestas económicas, en ver quién tiene la mejor receta, sino en la fuerza política que dé posibilidad real para la aplicación de esas políticas justas. Y quien asegure su aplicación será seguramente el protagonismo de los distintos sectores.

**Paoletti:** Desde 1976 en adelante hemos tenido que ir adecuando nuestra operatoria a las circulares del BCRA. En este sentido, generalmente, con una buena administración se han elaborado, en su momento, planes de gestión conducentes a dar mejores servicios a los asociados, obtener un equilibrado resultado económico, etc.; pero evidentemente, cuando tenemos la respuesta nos cambian la pregunta, es decir que cuando todas esas acciones se hallan encaminadas, se encuentran con alguna otra resolución del BCRA que hace inaplicable el esquema propuesto.

Por lo que desde que nos rige la ley de Entidades Financieras, la empresa cooperativa financiera va viviendo de coyuntura en coyuntura; hay momentos en que hay resultados equilibrados y otros en que el resultado no se puede equilibrar a través de la operatoria misma del banco. En este momento hemos perdido más de la mitad del manejo de la empresa, dado que a los fondos que teníamos para atender las necesidades crediticias del socio, se les han impuesto activos que están jugando a una paridad dólar que evidentemente los cooperativistas no manejamos. A ello habría que agregarle el encarecimiento de nuestros servicios, al que nos vimos obligados en la medida que el BCRA no hacía una retribución acorde por los depósitos de nuestros asociados mantenidos en sus arcas.

Desde esta situación entonces, podemos interpretar que lo válido de nuestra tarea es todo el esfuerzo que podamos hacer encaminado a revitalizar los principios cooperativos en un accionar institucional con vistas a revalorizar al hombre como ser social y en su trayectoria histórica. Quizá nuestra marcha como empresa sea algo coyuntural, pero los valores, los elementos que encierran los principios cooperativos, como por ejemplo la solidaridad, hoy tan postergada, no son elementos coyunturales.

En desarrollo del hombre está directamente relacionado con el desarrollo del país en que habita. Por ello coincide plenamente con lo proyectado, con esta tarea que desde el banco venimos realizando a través de distintas instituciones, con la integración con otras cooperativas, con la formación de nuevas cooperativas; creo que este es un modo por el cual podemos incidir en el necesario cambio de nuestra sociedad.

**Revista:** Sería interesante que algunos de ustedes nos relataran alguna anécdota, algún hecho curioso o hasta alguna humorada que en estos años hayan vivido.

**Corsalini:** Podría comentar algo que vivo diariamente y que de humorada no tiene nada; y es lo que me sucede con gente amiga, conocida; gente que por sus comentarios adhiere a este proyecto económico de vida, que considera que todo va bien, que hay una estabilidad relativa; pero que puesto ante su realidad cotidiana se encuentra con que no vende, no funciona, no trabaja. Esto está hablando de que hay quienes creen lo que nos quieren hacer creer y a su vez, de una realidad que nada tiene que ver con lo que se nos dice. ¿No es realmente una humorada?

Recuerdo otra anécdota. En ocasión de la inauguración de la sede social de una cooperativa de obreros estibadores portuarios, es decir los que llevan la bolsa al hombre, fui invitado a participar. Bueno, estando allí, el inicio del acto se demoraba, y ¿cuál era la razón? Lo que pasaba era que la estrella principal invitada no llegaba, ¿quién era?, el Ing. Alvaro Alzogaray. ¿Se dan cuenta? ¿Que tendrá que ver este hombre con los obreros estibadores portuarios, en qué los representa? Sin embargo, esta gente le rendía honores. Podríamos considerarlo un hecho curioso ¿no?

**Camuratti:** Yo creo que en la medida que sepamos explicar esta realidad, se logrará hacerla coincidir con lo que se dice. Es cierto que hay sectores de nuestra economía que están en crecimiento, ello a expensas de otros sectores, de nuestro sector; podríamos decir que nada se pierde, todo cambia de mano. Es probable que, más temprano que tarde y como decíamos anteriormente, aquellos que están orillando el pozo se van a encontrar dentro del mismo; esto, más que una humorada, pasará a ser humor negro. De cualquier manera, nosotros como cooperadores, tenemos un compromiso con nuestro sector y contamos con dos propuestas, o si se quiere, con un doble desafío. Por un lado, nuestra tarea está centrada en hacer conocer en qué corriente cooperativa estamos ubicados, cuál es el pensamiento de esa corriente, la que tiene como elemento fundamental entender a la cooperativa como herramienta de transformación de la sociedad; y por otro lado, ver cómo vamos mejorando la actividad de nuestra cooperativa, cómo la vamos dotando de una mayor eficiencia, sin caer en el eficientismo pero teniendo presente que la ineficiencia no tiene transferencia, sino que sus costos se pierden en el funcionamiento de la entidad sin beneficio para nadie, mucho menos para nuestros asociados. Hablamos entonces de un doble desafío: por un lado, propender a mejorar la prestación de nuestros servicios, y por otro, desarrollar una profunda actividad de esclarecimiento, la cual está directamente relacionada con la educación cooperativa. El movimiento cooperativo nucleado al IMFC viene trabajando en ello desde siempre, por ello fue creado IDELCOOP oportunamente. Los cooperadores sabemos que la educación cooperativa es una herramienta fundamental para crecer. Otro elemento importante con que contamos para mejorar nuestra operatoria financiera es la integración de servicios, ya sea con otros bancos o a través de la prestación de servicios que nos facilita el IMFC.