

## Educar para transformar

En diálogo con nuestra publicación, Horacio J. Giura, Enrique Laschera, Dante Freddi, Jorge Longarini, Carlos Goldsmidt, Vicente Barros, Benjamín Kancepolsky, Angel Gómez y Laura Sar explicaron qué objetivos persiguen y qué actividades desarrollan para la realización de los mismos, en la Comisión Técnica de Educación Cooperativa del Banco Credicoop que todos ellos integran. El contador Giura, su Presidente, destacó que “somos una empresa económica pero, a la vez, un movimiento social. Ese doble carácter es el que nosotros permanentemente tenemos que tener presente, tanto como dirigentes cooperativos y, en especial, como Secretarios de Educación”.

**- ¿Cómo se define, qué es la Comisión Técnica de Educación Cooperativa y cuáles son sus tareas esenciales?**

**Horacio Giura:** - Para definir cualquier tarea, no podemos obviar el análisis de la coyuntura histórica, el marco o escenario en el cual nos estamos desempeñando. Nuestro país vive



HORACIO J. GIURA  
PRESIDENTE  
DE LA COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

una época de modificaciones profundas, que no están de ninguna manera separadas de los cambios que ha sufrido el mundo. Hay realmente un proceso que ha ido llevando a su máxima expresión un modelo económico y cultural, el neoliberalismo, que potencia en extremo los valores del individualismo. Nosotros, cooperativistas, por el contrario, intentamos revalorizar el sentido de la solidaridad. De hecho, por definición, estamos en la vereda de enfrente del modelo económico-cultural que domina la vida del país. Este modelo neoliberal, en definitiva, esa potenciación del individualismo nos lleva a ver que hay un proceso de concentración de la riqueza en forma absoluta, con una consecuencia de mayorías pauperizadas y la exclusión de grandes sectores de la comunidad. Esta exclusión es una necesidad y una consecuencia del modelo, porque esa política necesita de un alto nivel de excluidos para provocar esa concentración de riqueza y poder.

En este marco socioeconómico y cultural es donde nosotros debemos desarrollar nuestra tarea. Pero, ¿cuál es nuestra tarea como Secretarios de Educación y como cooperativistas? Porque no hay que dejar de lado ese concepto : somos Secretarios de Educación y somos Cooperativistas, y es desde ese lugar donde planteamos esencialmente que la educación es un proceso permanente que intenta dar respuesta a los desafíos que a diario se nos presentan, desde el punto de vista del Banco y del Movimiento. No existe una actividad, no existe una línea de análisis que no tenga en cuenta esos desafíos. Somos hombres y mujeres del Banco y del Movimiento, y una cosa no es distinta de la otra, porque ser hombres del Banco cooperativo es no olvidarnos que esto es una Empresa, es una Empresa Económica pero, a la vez, un Movimiento Social. Y ese doble carácter es el que nosotros constantemente tenemos que tener presente, tanto como dirigentes cooperativos y en especial como Secretarios de Educación.

**Laura Sar:** Vemos que esta sociedad está enferma en muchos aspectos y nosotros pretendemos aportar a su transformación planteándonos que el Banco es una tribuna, una caja de resonancia, una base desde la cual sectores de la sociedad se vinculan a la cooperativa, no sólo empresarialmente, sino ideológicamente. De ese modo, una Comisión Técnica de Educación Cooperativa es la comisión política del Banco, estar en ella significa asumir responsabilidades sobre distintas áreas temáticas. La designación del Secretario de Educación Cooperativa se encuentra directamente vinculada al cumplimiento de uno de los principios esenciales que es el de educación y capacitación permanentes. El Secretario es designado en la Asamblea General Ordinaria, donde también se eligen las autoridades de la Mesa Directiva. Esto da una idea de cuál es la importancia que se le asigna a esta Comisión dentro del Movimiento; orgánicamente, con el Secretario de Educación Cooperativa colabora un grupo de Consejeros Administradores de distintas sucursales.



LAURA SAR  
MIEMBRO DE LA  
COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

**-¿De qué manera se articulan las ideas y los debates con las iniciativas de las comisiones de asociados?**

**Enrique Laschera:** Existe un vínculo doble. Por un lado, el papel que juega la Comisión en el Consejo de Administración, a través de los consejeros administradores.



ENRIQUE LASCHERA  
MIEMBRO DE LA  
COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

Hay una vía global o general, de funcionamiento mensual, que es la participación de la Comisión en el Consejo de Administración. Y, por otro lado, a través de la relación con los Secretarios de Educación Cooperativa de cada sucursal, con quienes se hace un mínimo de dos encuentros anuales, además de las visitas que ocasionalmente realiza la Comisión, completa o en partes, a las distintas comisiones de asociados. A veces, nosotros visualizamos dificultades, o un trabajo bien hecho en distintas sucursales por lo que las visitamos, o también concurrimos a pedido de esa misma filial. La sucursal solicita la presencia de la Comisión a fin de debatir problemas ante sus propias necesidades.

El vínculo natural es el Consejero Administrador y el Secretario de Educación local. Nosotros les proponemos una serie de actividades que surgen de la política educativa del Banco, de capacitación y educación cooperativa que es lo que discutimos con la Mesa.

**Dirigentes del cambio**

**-¿Cómo trabajan en la política de renovación de cuadros?**

**Horacio Giura:** La necesaria renovación de cuadros tiene que darse con una política de formación, porque si yo no actúo directamente con una cantidad de dirigentes, a los cuales los doto de una serie de elementos, para que se conviertan en el reemplazo natural de los actuales dirigentes en todos los niveles, esto no sucederá. O sea, me planteo la renovación y el reem-

plazo de los que son hoy Consejeros Administradores, de los que son Presidentes de las Comisiones Técnicas, de los que son hoy miembros de la Mesa Directiva. Para eso, nosotros detectamos una cantidad de dirigentes a los cuales los invitamos a participar de estos talleres y cursos. Y con su aprobación, intentamos dar una formación específica sobre las necesidades que tiene la propia organización. No queremos capacitar a un dirigente solamente en lo que a él le guste, aunque esto es muy importante, sino en lo que constituya una necesidad de nuestra organización. Es una política de formación de cuadros en la medida en que pretendemos algo muy concreto de nuestros dirigentes.

### **-¿Qué se pretende de los dirigentes?**

**Horacio Giura:** Nosotros planteamos la necesidad de que nuestros dirigentes sean protagonistas y transformadores de la realidad social, porque ese es uno de nuestros principios fundamentales. Pensamos en dirigentes como agentes de cambio social, no somos ni queremos ser simples realizadores de actividades. Los Secretarios de Educación, en tanto y en cuanto son dirigentes cooperativos, deben ser necesariamente agentes del cambio. Estamos en la cooperativa, en este Movimiento social, porque queremos un cambio en la sociedad.

De hecho nosotros ambicionamos que nuestros dirigentes sean agentes de transformación social. Ellos tienen una visión de la sociedad que coincide globalmente con la visión que tiene el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, que tiene el Banco, con las divergencias naturales del caso. No hay un solo color político, no hay una sola forma de visualizar la sociedad, pero sí hay una base mínima de acuerdo, que de hecho es una actitud crítica a este modelo económico y social. ¿Qué le pedimos a ese dirigente? El acuerdo básico es que ese dirigente está en la cooperativa porque pretende modificar una realidad económica y social. Con ese acuerdo mínimo nosotros trabajamos sobre los dirigentes. Si alguien pretende ser dirigente de esta entidad y en realidad está conforme con la sociedad, y está conforme con el modelo socioeconómico, evidentemente está en el lugar equivocado.

**- Es visible que a medida que se intensifica la formación de los dirigentes, se busca incrementar su compromiso dentro del proyecto cooperativo, ¿cuáles son los ejes de trabajo para optimizar este objetivo?**

**Dante Freddi:** De los cursos van surgiendo dirigentes que asumen responsabilidades de distinto nivel, en la medida de sus posibilidades, y en la medida que el lugar donde desempeñan la actividad social lo necesite. Tampoco éste es un curso que se aprueba y automáticamente asegura puestos. Nosotros cuando le hablamos a los dirigentes les decimos: mirá, queremos ayudarte a capacitar, y nosotros capacitamos con vos - porque de hecho es así - esto no te asegura un puesto, yo no te digo recibite de dirigente o te voy a nombrar dirigente. El puesto se cubre en la medida que es necesario, con lo cual hay una doble responsabilidad del dirigente. El hecho de intentar capacitarse sin que eso le asegure que por esa capacitación que tiene, al finalizar el curso - y eso se entronca con lo de la capacitación permanente, nosotros no damos un curso para recibirse de dirigente. La capacitación permanente es eso, nutrirse de conceptos ideológicos permanentemente, incluso con elementos que no son solamente ideológicos, que son prácticos, que hacen a la vida de esto que no deja de ser un Banco. Por eso resulta imprescindible la educación permanente. Este concepto refiere a algo que empieza y no termina, sino que constantemente hay que renovar ideas, hay que renovar debates y discusiones.

## Un esfuerzo compartido

### - En este sentido, ¿cuál es el aporte de Idelcoop?

**Benjamín Kancepolsky:** Desde hace varios años se viene construyendo una estrecha relación entre la Comisión e IDELCOOP, que nos permite avanzar conjuntamente en el desafío que nos propone nuestra tarea en los difíciles tiempos que corren. Por un lado, la Comisión viene haciendo una experiencia de conducción de un proceso educativo para el que no estábamos preparados a priori. Desde el comienzo del Banco Credicoop se han sucedido cuatro Secretarios de Educación y, salvo la etapa inicial, de reconocimiento de la función, bajo las nuevas dimensiones de la fusión de las Cajas de Créditos, se viene trabajando por el diseño de un Plan de Educación Cooperativa. Podemos asegurar que la Comisión desarrolla un trabajo continuado, donde IDELCOOP actuó como soporte logístico, con importante presencia en el diseño de actividades al principio, para dejar paso luego a un mayor protagonismo de los miembros de esta Comisión en la elaboración de la política de educación cooperativa.



BENJAMÍN KANCEPOLSKY  
MIEMBRO DE LA  
COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

La presencia regular de IDELCOOP en las reuniones de la Comisión hacen borrar, en muchos casos, las especificidades funcionales, pero lejos de confundir papeles a desempeñar, han aceitado un funcionamiento que, sin perjuicios de problemas que crecen en tanto aumentan las actividades, favorecen el desarrollo de las tareas. Así, las resoluciones semanales se aplican hacia adentro del Banco por intermedio de los consejeros y del área operativa del Banco. IDELCOOP por su parte, coordina con los docentes, muchos de ellos recientemente vinculados al movimiento. Las “actividades educativas” son el lugar de impacto de esa articulación que hablamos entre Comisión e Idelcoop. El crecimiento de “actividades educativas” genera problemas, opiniones, evaluaciones, de los participantes sobre la actividad educativa, sobre el plan de educación, sobre los docentes de IDELCOOP, sobre el papel de IDELCOOP y, por cierto, sobre el activo de Consejeros miembros de la Comisión.

Angel Gómez: Ese impacto genera un permanente tratamiento de los problemas y la toma de decisiones correctivas sobre las formas de relación entre la Comisión y el conjunto del Banco y de IDELCOOP con el equipo docente. Así fueron surgiendo, a través del tiempo, las jornadas bianuales de Secretarios de Educación, que ya están instaladas en la cultura de la organización. Del mismo modo ocurrió con la generalización de la metodología del “taller”, donde el conocimiento se construye en conjunto, aprovechando la experiencia y el conocimiento del activismo que constituyen las Comisiones de Asociados. Y recientemente hemos comenzado a instrumentar una idea que venía de antes: el patrocinio que intentamos ejercer cada miembro de la Comisión sobre un conjunto de Secretarios de Educación por filial.

No creemos equivocarnos si decimos que IDELCOOP, al tiempo que desarrolla su función logística, va realizando un aprendizaje que nos permite un crecimiento compartido. No podría ser de otra manera, ya que IDELCOOP es nuestra Fundación, no sólo porque nuestros dirigentes, junto con otros de otras cooperativas, son consejeros de

IDELCOOP, sino porque algunos docentes participan del Movimiento y los que vienen de afuera, van acercándose a nuestra experiencia en una articulación necesaria de trabajo social y trabajo intelectual.

No se trata sólo de rescatar los elementos positivos, pero queremos dejar una sensación que compartimos de esfuerzo común con IDELCOOP. Las insuficiencias son el resultado de toda experiencia en construcción, particularmente compleja porque privilegia la participación de un activo no profesionalizado en la función educativa y una asistencia educativa de IDELCOOP con acotados recursos económicos y potencial humano.

## El padrinazgo

### -¿Qué es exactamente el padrinazgo?

**Vicente Barros:** La idea surgió a raíz de las distintas interpretaciones de la convocatoria escrita a los Talleres de Educación Permanente. Esta tarea de seguimiento y estímulo tiende a jerarquizar la labor del Secretario de Educación de cada filial, y nos permite mantener una comunicación fluida e intercambio de ideas con el fin de aunar criterios para las tareas futuras y aumentar el compromiso del mismo con la gestión. Así, estamos comenzando a dar respuestas a una inquietud generalizada de falta de comunicación.



VICENTE BARROS  
MIEMBRO DE LA  
COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

La forma de llevar a cabo esta labor es dividirnos la cantidad de filiales proporcionalmente a la cantidad de miembros de nuestra Comisión Técnica, teniendo en cuenta la cercanía territorial con respecto a nuestra filial. Esta comunicación con los Secretarios de Educación no significa dar respuestas unipersonales, sino consensuarlas en nuestras habituales reuniones y luego contestar.

Tampoco es nuestra intención interferir el trabajo cotidiano de las distintas Comisiones de Asociados. Esta función demandará de nosotros un esfuerzo adicional, pero agregando a la educación permanente a través de los distintos talleres que vienen realizando, y con el invaluable esfuerzo, dedicación y calidad de los docentes de IDELCOOP, nos permitirá ir evaluando el compromiso de los Secretarios de Educación para con el Movimiento, su nivel de participación y la detección de los futuros postulantes al mano Anual de Formación de Dirigentes. Creemos que, de esta era, se motivará la participación de los integrantes de las Comisiones de Asociados y aumentará su grado de pertenencia.

## Educación permanente

### -¿Cómo se fue conformando la idea de instrumentar la Escuela Dirigentes Sociales?

**-Enrique Laschera:** Desde nuestra Comisión, se pensó que había llegado el momento de poner en marcha un proceso de educación cooperativa que abarcara, en un primer tramo, la formación de cuadros de dirigentes que tuviesen en claro la coyuntura política, económica social en que se desenvuelve nuestro Banco Cooperativo, a fin de

dar respuestas a las dificultades que se presentan en el ámbito de las Comisiones de Asociados en el doble carácter de empresa y Movimiento.

Para ello, en principio, se pensó en seleccionar a un grupo de gentes de las filiales de Capital y Gran Buenos Aires con el proyecto abierto de extenderlo luego a nivel nacional. De ese modo, en el año 1995, junto con IDELCOOP, se puso en marcha la “Escuela de dirigentes sociales en el marco del Cooperativismo”; se daría cada quince días, o sin fecha de cierre, debido a que era muy difícil evaluar previamente cantidad de clases que demandaría cada módulo del Seminario, especialmente cuando estábamos poniendo en práctica una nueva experiencia de aprendizaje en la modalidad de aula- taller. Esta experiencia tendría que ser asimilada por los miembros de la Comisión Técnica de educación, por lo cual todos nosotros integramos el curso.

Lo verdaderamente distinto de este Seminario era que respondía a las demandas de capacitación para dirigentes sociales cooperativos desde una concepción de aprendizaje, como un proceso en el cual el sujeto es el actor protagonista.

Este primer Seminario nos llevó dos años de enriquecedoras experiencias que culminaron en la construcción de un grupo humano realmente gratificante. Hoy, muchos de los 25 compañeros que finalizaron el Seminario ocupan cargos de Consejeros Titulares y Suplentes, Presidentes de Comisiones de Asociados y miembros de Comisión Técnica. A nuestra Comisión se han sumado 3 compañeros del Seminario. Y como un ejemplo de capacidad y experiencia en la conducción de grupos que dejó el Seminario, tenemos que en la última Jornada de Secretarios de Educación, varios de los que hablan participado en cursos anteriores pudieron coordinar grupos, junto con docentes de IDELCOOP. Estos ejemplos no hacen más que confirmar que la propuesta de este Seminario es contribuir en el proceso de formación y capacitación de los dirigentes que lo cursan, dotándolos de herramientas válidas para aplicar y multiplicar la experiencia y el conocimiento aprendidos, y convertirse en verdaderos agentes multiplicadores en los distintos ámbitos de acción concreta, donde jueguen su rol de Dirigentes. Hoy nos encontramos con la Escuela de Dirigentes Sociales Cooperativos en marcha, con un calendario de apertura y cierre, con módulos organizados por ejes temáticos, con charlas y conferencias a cargo de dirigentes del Movimiento o especialistas en el tema, y siempre con la posterior participación de los alumnos del Seminario.

En conclusión, desde la Comisión de Educación y desde IDELCOOP, día a día hacemos un seguimiento de este proceso que hemos denominado como “cultura de educación permanente” y hasta el día de hoy, recibimos continuamente el apoyo de los compañeros solicitando más talleres de detección de necesidades educativas, más talleres de devolución, más cursos para dirigentes, más herramientas válidas para poder llegar a cumplir nuestro objetivo dentro del marco del cooperativismo.

### **Taller que arma respuestas**

#### **- ¿Por qué buscaron nuevas formas de organizar los cursos?**

**Carlos Goldsmidt:** La educación tradicional tiene características “bancarias”, al decir de Paulo Freire. En ese contexto, se supone que el saber y el poder están en el docente y la actitud educativa se reduce a “bajar línea” desde los que saben a los que no saben. Mucha de nuestra actividad estuvo inspirada en esta metodología. La crisis de participación



CARLOS GOLDSMIDT  
MIEMBRO DE LA  
COMISIÓN TÉCNICA  
DE EDUCACIÓN  
COOPERATIVA

detectada desde distintos ángulos, nos llevó a pensar nuevas formas de abordar la “actividad educativa” y así nacieron las Jornadas de Secretarios de Educación, para ampliar el ámbito de consulta y elaboración de los planes de educación cooperativa.

De las Jornadas de comienzo de 1996 surgió la demanda de detectar “necesidades de capacitación” entre los miembros de las Comisiones de Asociados. Surgió entonces la idea de hacer talleres, para que los propios “necesitados” identificaran sus demandas y así construir un plan que los contenga, por ser respuesta a sus propias necesidades.

### **Concretamente, ¿qué evaluación hacen de los resultados obtenidos?**

**Jorge Longarini:** Realizados un conjunto de Talleres, no más de tres, con participación de una decena de filiales, aparecieron demandas similares. Se construyó así un plan educativo de respuesta standarizado como repuesta a las principales demandas solicitadas. Al poco tiempo de iniciado este tipo de respuesta, caímos en la cuenta que al tiempo que se detectaban las necesidades” la respuesta ya estaba preparada, y volvimos sobre las propias decisiones y flexibilizamos las respuestas (devolución), con un carácter “autogestionario”, donde cada docente junto con el grupo participante de la actividad, definían el mejor momento para el desarrollo de las próximas actividades educativas.

La tarea de evaluación es permanente y se sigue en la Comisión con la presencia permanente de IDELCOOP; en IDELCOOP con los docentes, y recientemente hicimos una reunión de la Comisión con IDELCOOP y el conjunto de los docentes. Está planteado un seguimiento más que particular desde los padrinazgos, es decir, reuniones entre el miembro de la Comisión con los Secretarios de Educación apadrinados y los docentes a cargo de los talleres en ese grupo de filiales.

Es mucho lo que queda por evaluar, corregir y progresar, pero tenemos la sensación de estar contribuyendo al desarrollo de una Cultura de educación cooperativa, donde participamos, aprendemos y enseñamos.

### **- ¿Qué conclusiones refleja el balance respecto de las Jornadas de Secretarios de Educación realizadas hasta el momento?**

**Carlos Goldsmidt:** Creemos que el conjunto de nuestra organización ya tiene incorporada a las Jornadas de Secretarios de Educación Cooperativa como una actividad que responde, en principio a las necesidades objetivas, pero que a la par, ha logrado una continuidad que permite la profundización en los temas que son de la preocupación del Consejo de Administración, de la Mesa Directiva y de la Comisión Técnica de Educación del Banco.

Nuestra Comisión, conjuntamente con IDELCOOP, viene organizando dos jornadas anuales, una de apertura y otra de cierre, y de las últimas podemos extraer más claramente algunas conclusiones: La continuidad ha propiciado la regular concurrencia de los Secretarios de Educación; Creemos que el conjunto ha mejorado su puntualidad, se

ajusta mucho más a los temas en debate y trabaja más armoniosamente. Esto enriquece la producción y plantea nuevas exigencias al conjunto y a esta Comisión. Por otra parte sabemos que esta actividad, relegada en otros momentos a los Secretarios de Educación, ha pasado a ser patrimonio creciente de las Comisiones de Asociados y que en muchas de ellas se discuten los temas a tratarse, así como sus resultados. A grandes rasgos, podemos citar los temas discutidos en las últimas reuniones: El rol del Secretario de Educación, en función y en conflicto; Plan de educación tipo por filial; Evaluación de las actividades de las Comisiones de Asociados y de la Comisión Técnica de Educación bajo la consigna “Qué implica generar una cultura de la Educación Permanente”; Discusión sobre los diversos materiales de nuestro Movimiento (videos, revista de IDELCOOP, Revista Realidad Económica, Periódico Acción, Cefim, etc.); Trabajo en grupo sobre el artículo “Participación y Educación Cooperativa”, del Dr. Alberto Rezzónico.

La producción de las jornadas marca una preocupación en ascenso por el rol del Secretario de Educación de la filial, apareciendo en mayor medida el desarrollo de esa función en el marco de una entidad bancaria cooperativa.

Creemos que esta preocupación va ubicando al asociado como el destinatario final del proceso educativo, hecho que revaloriza la gestión no sólo del Secretario de Educación de la filial, sino del conjunto de la Comisión de Asociados en su función dirigenal.

En la última Jornada realizada, a la que asistieron 71 participantes de 58 filiales, así como 9 miembros de nuestra Comisión y 12 coordinadores de IDELCOOP, se trabajó en grupo sobre el artículo del Dr. Rezzónico citado anteriormente, y su visión actualizada y abarcativa, permitió expresar inquietudes que, en una gran parte de las filiales concurrentes, aceptando lo propuesto en la programación, habían sido discutidas con anticipación por el activo de las Comisiones de Asociados.

Esperamos finalmente que el resto de las actividades educativas que nuestra Comisión propicia, tratando de instalar el concepto de educación permanente, brinde nuevos estímulos para Jornadas futuras.

## **Asignaturas pendientes**

### **-¿Cuáles son las tareas proyectadas para el futuro?**

**Laura Sar:** El Banco Credicoop, como empresa, tiende a la excelencia de su gestión. Desde la Comisión estamos empeñados en coadyuvar al crecimiento de los dirigentes a los efectos de lograr más y mejores éxitos en el plano institucional. Tenemos la certeza de que instalar el concepto de educación permanente y avanzar en ese sentido, nos permitirá incrementar la creatividad, la organización, el sentido de pertenencia, que son, muchas veces, grandes ausentes en nuestro trabajo cotidiano.

Una vez concluidos los Talleres se formalizarán Jornadas de Detección de nuevas necesidades educativas. Su propósito será evaluar el proceso andado y recoger las inquietudes que se planteen, a fin de proseguir y profundizar la inacabable tarea de perfeccionarse. Partimos del criterio que en una situación de aprendizaje, no hay sujetos pasivos. En más de una oportunidad, quien enseña aprende, enseña, a veces sin proponérselo. Todo el plan que se está desarrollando a través de los Talleres, también será realizado en las filiales del interior de nuestro país.

Está prevista la realización de una nueva Jornada de Secretarios de Educación Cooperativa de todo el país. Oportunamente discutiremos los objetivos específicos de la misma. Ciertamente, estas jornadas resultan enriquecedoras ya que se debaten temas de interés político con una activa participación de cada concurrente. El clima de discusión es apasionado y distendido a la vez. De reunión en reunión venimos creciendo.

**Vicente Barros:** Se está viabilizando la realización de un curso de “Formación de Formadores” que estaría destinado a los miembros de nuestra Comisión y funcionarios del Banco, cuyo objetivo será brindar elementos que permitan la construcción del discurso para actividades basadas en charlas o debates. Ello ofrecerá a dirigentes de nuestro Banco herramientas válidas para desarrollar algunos temas de interés en las distintas entidades que así lo requieran.

Una de las tareas aún pendientes es promover más las publicaciones de nuestro movimiento. También una de las metas que nos proponemos es lograr que los dirigentes escriban notas, artículos, que puedan publicarse en la revista de IDELCOOP, a fin de contar experiencias concretas, con un lenguaje probablemente menos erudito, pero cargado con la pasión de quien realiza una labor con absoluta convicción.

**Horacio Giura:** Hablaba con algunos compañeros que informalmente me planteaban que una actividad para la comunidad le resultaba costosa porque tenían que pedir un docente a Idelcoop, eso significa un costo, yo le decía que lo que necesitamos es tener una base de dirigentes que estén en condiciones de transmitir estos conceptos a la comunidad. ¿Cuántas veces una cooperadora escolar plantea una charla sobre cooperativismo o una sociedad de fomento? Esta es una actividad que deben estar en condiciones de realizar, porque lo único que necesitan es tener la militancia cooperativa que la tienen, poseer algunos conceptos básicos, que los poseen y hay que nutrirlos seguramente de algunos elementos didácticos que es lo que quizá pueda faltar. Y por supuesto la voluntad, el ánimo y el valor de poner la cara para decir lo que tenemos que decir. Por eso esa es una tarea pendiente creo que si no hay nada de aquí a fin de año, vamos a tener uno o dos talleres para esa actividad, porque necesitamos que los dirigentes sean quienes transmitan nuestra palabra.

Otro de los hechos que hemos venido trabajando, y que tendrán continuidad ha sido dar respuesta a las demandas de las sucursales del interior. Hemos hecho este taller de detección en la zona noroeste: Salta, Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero. Estamos en conversaciones para fijar la fecha con la zona Atlántica y con Cuyo y posteriormente Córdoba y Rosario.

También tenemos otra tarea que es fundamental para la vida misma de la organización. El año pasado, el Consejo de Administración realizó un seminario donde se analizó la propia vigencia y el propio funcionamiento del mismo. Hoy el Banco - por cumplir con un compromiso de solidaridad y de integración cooperativa- ha ido extendiéndose a lo largo y a lo ancho de la Argentina, hoy tiene 195 sucursales distribuidas por todo el país. Manteniendo el esquema anterior, deberíamos tener un Consejo de Administración de 200 personas eso es absolutamente inoperante y formal. Entonces lo que intentamos es reformar el funcionamiento de ese Consejo de Administración, haciendo hincapié en un concepto actualizado de lo que es participación. Teníamos un esquema jerárquico piramidal de funcionamiento, o sea la base estaba en las sucursales, la pirámide terminaba en el Consejo de Administración, y en el Consejo de Administración el concepto de participación estaba en que se concurría a la Casa Central, al Consejo de Administración,

en la punta de la pirámide. Con 200 personas esa participación es totalmente inefectiva. Queremos reemplazar ese concepto de participación por una participación horizontal. Afirmamos que la participación real del dirigente está en su propia casa, allí es donde tiene que actuar eficientemente, donde tiene que ser reconocido, donde tiene que ser dirigente. El representante de la sucursal tiene que ser una persona que sea conocida en su propia sucursal, en su propia zona, trabajando con las entidades de bien público, con las cooperadoras escolares, con los empresarios de la zona. Y bueno, después alguien en algún momento, una vez por mes, participará del Consejo para recibir información global. Pero la participación tiene que horizontalizarse, o sea tenemos que cambiar el concepto que acuñamos durante muchos años, que fue efectivo en principio, pero que hoy es totalmente inadecuado.

Hemos efectuado una discusión con todas las sucursales del Banco, las anteriores y las nuevas, y estamos próximos a realizar algún tipo de nuevo seminario en el cual se vuelquen las opiniones de las discusiones realizadas, y estaríamos avanzando para mediados de año en efectuar la reforma de los estatutos para establecer un nuevo funcionamiento.

**- ¿Y cuál es la principal definición de esta nueva forma de funcionar?**

**Horacio Giura:** La propuesta es mantener la representación, que cada sucursal sea un distrito electoral, con lo cual todas están representadas, y después crear grupos de sucursales, lo que generaría una zona, y cada zona tendría un funcionamiento grupal, si se agrupan en seis u ocho sucursales; y de esas seis u ocho sucursales nombraría uno o dos, o tres consejeros al Consejo de Administración central, con lo cual volveríamos a la fórmula original de los 40 consejeros en el Consejo de Administración, y una participación zonal de seis u ocho sucursales, que estaría dividido con una concepción no sólo geográfica, sino socioeconómica y equitativa -incluso- en el número de socio de cada zona.

Pero quisiera remarcar que todos los cambios que realicemos no alteran la continuidad que existe en relación a que la vida del Banco está en las Comisiones de Asociados, está en cada sucursal. Hay que destacar esa continuidad en la concepción de lo que fue siempre la Comisión de Educación. Porque si yo me limito a tener un contacto epistolar, o meramente formal y me desentiendo de la base, y desconozco qué es esa realidad, qué pasa en la comunidad, entonces ¿qué es lo que vamos a transformar?