

5tas. JORNADAS URUGUAYAS DE HISTORIA ECONÓMICA.

Simposio N° 7: Intervención estatal, modelos económicos, movimientos sociales y desarrollo de las cooperativas y la economía social y solidaria en Hispanoamérica

**«CREDICOOP y la COMUNIDAD». Balance de un proyecto de articulación económica e institucional de entidades de la economía social y solidaria en Argentina**

Daniel Elías Plotinsky

Universidad Nacional de Buenos Aires y Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito

e-mail: [dplotinsky@centrocultural.coop](mailto:dplotinsky@centrocultural.coop)

## **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas, en tanto empresas y movimientos sociales que desarrollan una actividad económica tendiente a la satisfacción de necesidades comunes, persiguen además cumplir con una función correctiva o transformadora de la realidad social en la que están insertas. En este sentido, puede afirmarse que el desarrollo de las entidades cooperativas está íntimamente ligado al contexto institucional en el que deben desenvolverse, al mismo tiempo que actúan sobre ese contexto, modificándolo.

En tanto organizaciones democráticas integrantes de un movimiento social, las relaciones de tipo horizontal que se dan entre sus asociados al interior de la entidad se potencian en las múltiples relaciones que cada uno de ellos establece con otros miembros de la comunidad en que está inserta la cooperativa, creando un terreno fértil para el desarrollo local de relaciones y prácticas participativas y democráticas. Por otra parte, y en tanto empresas sin fines de lucro, operan en el mercado compitiendo con las ventajas que le dan sus características distintivas: voluntariedad, reciprocidad, territorialidad y sentido de pertenencia.

En el contexto de esta concepción del cooperativismo, el trabajo examina la experiencia desarrollada en el marco del plan de acción «Credicoop y la Comunidad», un proyecto estratégico de articulación entre el Banco Credicoop Coop. Ltda. y las entidades de la economía social concebido a comienzos de 2002 como respuesta a la crisis del sistema financiero argentino y expresión del doble carácter de la institución: empresa y movimiento social.

Con este Plan, la cooperativa se proponía trabajar con esas entidades y sus miembros en la colocación de servicios financieros a partir de coincidencias en términos de valores, prácticas, acciones y perspectivas. Interpretando que los acuerdos en una visión del mundo centrada en la igualdad y la participación debían tener su correlato en la concertación de acciones económicas comunes, los servicios y productos generados debían complementarse con acuerdos político-institucionales que involucrasen a las instituciones y sus miembros.

Tomando como punto de partida las concepciones fundacionales del movimiento cooperativo de crédito argentino, el trabajo se propone realizar un balance a nueve años de su implementación, analizando los resultados en términos económicos e institucionales y evaluando la incidencia en esos resultados de las prácticas de las entidades participantes, los vaivenes socio- económicos nacionales y sectoriales y la normativa estatal<sup>1</sup>.

## **EL BANCO CREDICOOP COOP. LTDO.**

El cooperativismo de crédito argentino se desarrolló en tres etapas. La primera abarca desde sus orígenes, a principios del siglo veinte, hasta fines de la década del 50, período en que las entidades se caracterizaron por un funcionamiento cuasi mutual y estar vinculadas mayoritariamente a instituciones de la colectividad judía.

A partir de 1958, la creación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) como cooperativa de segundo grado provocó una explosión en el número y la distribución geográfica de las entidades, y el desarrollo de un nuevo tipo de operatoria basada en la captación de depósitos a la vista. Esto les permitió disponer de entre el 9% y el 11% de los depósitos del sistema financiero, que las cooperativas canalizaron a la financiación de pequeñas y medianas empresas; cooperativas y otras entidades de carácter social; y personas. Ese desarrollo provocó la oposición del sistema bancario y sectores de la gran burguesía local y extranjera, a la que se sumaron sucesivos reclamos del Fondo Monetario Internacional al gobierno nacional, ya que entendía que su crecimiento distorsionaba los acuerdos firmados en 1958, lo que generó una serie de normativas y acciones restrictivas de parte del Estado argentino que causaron que en 1971 sólo sobrevivieran 451 de las 974 cooperativas existentes en 1966<sup>2</sup>.

La tercera etapa, aún vigente, comenzó cuando la dictadura militar que tomó el poder en 1976 instauró –en el marco de una violencia inédita- un conjunto de políticas públicas fundadas en una concepción individualista y competitiva, partidaria de la concentración económica y promotora de desigualdad social, económica y política, como parte de un proceso mundial de imposición del modelo neoliberal cuyos costos seguimos pagando. Con ese objetivo, la mal llamada Ley de Entidades Financieras decretada por el gobierno dictatorial en 1977 prohibió la operatoria de las cajas de crédito aunque, como respuesta a la resistencia expresada por el movimiento cooperativo, autorizó su transformación en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa.

Para alcanzar los capitales mínimos requeridos, el IMFC sugirió a sus asociadas fusionarse regionalmente. Así, las Cajas de Crédito cooperativas, formadas históricamente sobre la base de la autonomía y en respuesta a necesidades y características locales, debieron ir agrupándose voluntariamente en entidades mayores, de las cuales pasaron a ser filiales. Un grupo de 44 de esas Cajas, ubicadas en el conglomerado urbano del Gran Buenos Aires y la ciudad de La

---

<sup>1</sup> Bastidas (2007), pp. 165/167.

<sup>2</sup> Plotinsky (2008).

Plata, se fusionaron para constituir en 1979 el Banco Credicoop Coop. Ltda., el mayor de los 77 nuevos bancos cooperativos<sup>3</sup>.

Este cambio organizativo liderado por el Instituto Movilizador, planteó a las nuevas entidades el desafío de preservar la naturaleza cooperativa adecuándose simultáneamente a los nuevos requerimientos, operando como una red de bancos regionales coordinados por aquella entidad. Sin embargo, el proyecto económico- social del gobierno dictatorial fue continuado, con mayor o menor énfasis, durante los gobiernos surgidos por elección popular, los que desarrollaron políticas tendientes a favorecer a las fracciones más concentradas de la economía y a castigar a los sectores mayoritarios de la sociedad<sup>4</sup>.

Las políticas económicas neoliberales implementadas agudizaron las crisis de las economías regionales, poniendo en serias dificultades a las entidades financieras que las atendían. Más de 30 bancos cooperativos desaparecieron en el transcurso de su primera década de existencia. Para preservar la presencia cooperativa en todo el territorio del país, el Banco Credicoop acordó con el IMFC fusionarse con 4 bancos regionales: Udecoop (1985), Coscrea (1986), Oceánico (1988) y Acción (1990).

En la década del 90 se profundizó la tendencia a la concentración y extranjerización del sistema financiero, en el marco de la desregulación de la economía. Entre 1991 y 1999 los bancos se redujeron de 167 a 99. De ellos, los públicos disminuyeron de 35 a 14, los privados nacionales de 57 a 44 y los cooperativos de 44 a 3; los bancos extranjeros, entretanto, pasaron de 31 a 38<sup>5</sup>. Nuevamente, la banca cooperativa fue la más golpeada, y las entidades asociadas al IMFC participaron de un proceso de fusiones que culminó con la incorporación de los bancos Local (1995) y Coopesur y Argencoop (1997) al Credicoop.

Finalmente, cuando el sistema financiero entra en una crisis que culminó en el estallido de diciembre de 2001, Credicoop fue convocado por el Banco Central para participar del procedimiento de “salvataje”. En ese contexto, se incorporaron filiales de cuatro entidades con las que no compartía valores ni prácticas: los bancos Almafuerce y Mendoza (1998), Mayo (1999) y Mercobank (2001)<sup>6</sup>.

Producto de ese largo proceso, el Banco Credicoop –en el que sobreviven 117 cajas de crédito que en 1979 habían conformado 16 bancos cooperativos- opera hoy a través de 249 filiales asentadas en la Ciudad de Buenos Aires y 18 provincias. A junio de 2011, la entidad tenía 722.000 asociados, en su mayoría PyMES, asalariados, trabajadores independientes y entidades de la economía social, y una plantilla de casi 4.700 empleados.

Su operatoria representa el 4,1% de los depósitos y el 3,5 % de los créditos del sistema financiero, lo que lo convierte en el segundo banco privado de capital nacional y la más importante entidad financiera cooperativa de América Latina.

---

<sup>3</sup> Plotinsky (2009).

<sup>4</sup> Gorini (2003). Entrevista. y Rapoport (2000).

<sup>5</sup> Heller (1999a) y 1999b).

<sup>6</sup> Plotinsky (2004).

## DEMOCRACIA Y AUTOGESTIÓN EN CONTEXTOS TURBULENTOS

Desde su reconfiguración como banco cooperativo, la entidad debió encarar los desafíos que el contexto le presentaba tratando de no perder de vista la sustancia de su ser cooperativo. Se propuso no sólo sobrevivir a las condiciones económicas y sociales que el sistema le fue imponiendo, sino defender el concepto de gestión social, lo que implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, empresa y movimiento social, y articular eficazmente la estructura de gestión institucional -con todos sus atributos de participación societaria y democracia- y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción<sup>7</sup>.

Por eso, las pautas de gestión se plantearon siempre a partir de un criterio diseñado desde el momento de su transformación: demostrar que eficiencia y participación democrática no son valores antagónicos<sup>8</sup>.

Frente a las nuevas dimensiones de la institución y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, el Consejo de Administración se planteó, en 1995, una política activa destinada a «garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa, participando activamente tanto en el seno del movimiento cooperativo –nacional e internacional- como en los movimientos populares que comparten nuestras aspiraciones de construir una sociedad más justa y solidaria»<sup>9</sup>. En cumplimiento de ese objetivo se inició un proceso, aún en desarrollo, en el que pueden identificarse como momentos significativos: reforma del Estatuto Social; implementación del proyecto “Credicoop y la Comunidad”; elaboración y discusión de un plan de acción a mediano y largo plazo; estructuración del Programa de Fortalecimiento Institucional como eje de la educación cooperativa y el lanzamiento del llamado “Modelo Integral de Gestión”<sup>10</sup>.

El nuevo Estatuto, aprobado en 1998, presenta como novedad la división del territorio nacional en 22 zonas y la conformación de un Consejo de Administración compuesto por representantes de cada una de ellas. A partir de ese momento, el Banco cuenta con tres niveles de gestión institucional: las Comisiones de Asociados, en el ámbito de cada filial; las Comisiones Asesoras Zonales, correspondientes a cada una de las zonas; y el Consejo de Administración central. Estos tres niveles no tienen similar valor jurídico, ya que la Ley 20337 no prevé un sistema federal o descentralizado. Las Comisiones de Asociados, presentes ya en el Estatuto de 1979, son una creación del IMFC carente de reconocimiento legal, aunque fundamentales para una práctica realmente democrática ya que la participación no es un tema

---

<sup>7</sup> Petriella (1984).

<sup>8</sup> Giribaldi (1979).

<sup>9</sup> Credicoop. *Misión*.

<sup>10</sup> Plotinsky (2010a).

de prolijidad reglamentaria sino un proceso creciente de vinculación con los socios, de compartir inquietudes e iniciativas y de generar espacios de pertenencia y protagonismo<sup>11</sup>.

## LA CRISIS DEL 2001

Desde comienzos de la década del 90, el Banco había caracterizado críticamente al modelo económico basado en el programa de convertibilidad, afirmando que la política de privatizaciones, la apertura de la economía, la expansión del mercado de capitales, la desregulación y la flexibilización laboral beneficiaban fundamentalmente al capital financiero internacional -empresas transnacionales y bancos acreedores- y a los grupos monopólicos locales. Se analizaba además, que eso postergaba «al mercado interno, no genera empleos para quienes hoy están marginados del mercado laboral y limita el mercado y el financiamiento para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte se hace más regresiva la distribución del ingreso»<sup>12</sup>.

Ocho años después, y anticipando las consecuencias finales del modelo económico impuesto durante esa década, se afirmaba: «Nos ha tocado vivir en el ejercicio pasado, y seguramente en el que viene, la intensidad agravada del impacto socioeconómico en nuestro país, de una globalización destructiva, asimétrica e inequitativa». Por eso, había que enfrentar grandes desafíos: «la imposición de una cultura neoliberal que ha logrado imponer la idea opuesta a la solidaridad, al bien común como conducta humana. Su paradigma es la antítesis del nuestro: cada uno se tiene que salvar solo. Por otra parte el sistema acosa a la gente con la crisis económica de forma tal que cada uno se encuentra abrumado y acosado por este fenómeno, y por otro lado nosotros seguimos defendiendo la idea de la solidaridad y de la participación como forma de relacionarse en la sociedad». Además, «el establishment se planteó un proyecto de dominación total del sistema financiero, ya que no tiene proyectos parciales. En la medida que las condiciones políticas se lo permitan avanza hacia la dominación total.»<sup>13</sup>

El patrón de acumulación implantado por la dictadura, profundizado durante la década del 80 y consolidado por las reformas estructurales de los noventa, concluyó en la peor crisis económica, social y política de nuestra historia. Este último aspecto se expresó en la impugnación de la totalidad de la dirigencia política, enunciada en el “que se vayan todos”. En el plano económico, el congelamiento de los depósitos en diciembre de 2001 y la devaluación de la moneda en 2002 significaron no solo el fin de la convertibilidad, sino también el agotamiento del modelo basado en la especulación financiera, la desindustrialización y la concentración y desnacionalización de la economía<sup>14</sup>.

En el crítico contexto del llamado “corralito”, implementado en el sistema financiero argentino en diciembre de 2001, el Banco Credicoop reaccionó rápidamente y en concordancia

---

<sup>11</sup> Credicoop (2002a).

<sup>12</sup> Credicoop. *Memoria y balance*, 14° ejercicio -31/5/1992- (Págs. 16/17).

<sup>13</sup> Credicoop. *Memoria y balance*, 23° ejercicio -31/5/2000- (Pág. 44).

<sup>14</sup> Plotinsky (2010b).

con su historia. Frente a la actitud del resto de las entidades financieras de amurallarse para enfrentar los “cacerolazos”, la dirección de la entidad decidió mantener abiertas las filiales e invitar a los asociados a conversar con los integrantes de las Comisiones de Asociados<sup>15</sup>. Como parte del movimiento cooperativo encabezado por el IMFC, el Banco encaró el análisis de la situación a partir de dos ejes conceptuales: en lo global, aportar a la superación de la crisis por la que atravesaba el país; en lo comercial e institucional, lograr sobrevivir e incluso fortalecerse.

La respuesta al primero de los interrogantes fue la presentación, en febrero de 2002, de un documento que proponía declarar la emergencia social y económica y convocar a consulta popular para decidir, entre otros temas, si se debía continuar pagando la deuda externa o declarar una moratoria<sup>16</sup>.

Respecto a la situación financiera, entre enero y junio de 2002 se presentaron tres proyectos que pretendían la conformación de un fideicomiso estatal con pesificación diferencial de los créditos, la fijación de un impuesto a las ganancias extraordinarias generada por la pesificación indiscriminada, y la oposición a las exigencias del FMI sobre licuación de deudas y depósitos. Además, una Asamblea informativa del Banco, celebrada en febrero de 2002, hizo pública una “Propuesta para la construcción de un sistema financiero al servicio del desarrollo económico y social del país”, en reemplazo de la normativa vigente desde la dictadura militar, que proponía reformar el sistema financiero a través de la elaboración de una Ley que estipulase el rol de cada tipo de entidad, limitara la actividad de la banca extranjera, estableciera regulaciones diferenciales para los bancos de capital nacional y preservase la propiedad pública de los oficiales. Se proponían, además, medidas para ampliar y mejorar el crédito a las Pymes, y que se promoviese la creación de cajas de crédito cooperativas.

Esta Asamblea tuvo un fuerte impacto interno, ya que suponía retomar la iniciativa en línea con los planteos críticos expresados a lo largo de la década del '90 contra las políticas financieras aplicadas por los gobiernos encabezados por Carlos Menem y Fernando de la Rúa. Los lineamientos centrales de aquel documento se utilizaron en la redacción de un proyecto de “Ley de Servicios Financieros” que se discute actualmente en el Congreso Nacional, presentado por el Diputado Nacional Carlos Heller, presidente del Banco Credicoop.

En ese contexto, y como respuesta inmediata a la crisis financiera y social, se elaboró el Plan de Acción «Credicoop y la Comunidad», que empezó a tomar cuerpo a partir de entrevistas solicitadas por cámaras empresariales y entidades de carácter social y se efectivizó en un Encuentro Nacional realizado en abril de 2002 en la ciudad de Buenos Aires, con la presencia de 4.000 dirigentes y empleados del Banco y más de 1.000 dirigentes de organizaciones sociales<sup>17</sup>.

Paralelamente, el Banco comenzó a desplegar un proceso de discusión interno con el propósito de profundizar y enriquecer la actividad institucional, generando un amplio debate que

---

<sup>15</sup> Heller (2008). Entrevista.

<sup>16</sup> IMFC (2002).

<sup>17</sup> Credicoop (2002b).

fundamentó la elaboración de un Plan de Gestión Institucional<sup>18</sup> para el conjunto de la organización, en el marco del llamado “Nuevo Modelo Integral de Gestión”. Los objetivos del mismo eran «profundizar la democracia participativa fortaleciendo el rol de los eslabones de gestión de la entidad cooperativa: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras Zonales y las Comisiones de Asociados; crecer en el número de asociados que participen activamente en la gestión local, ámbito natural de las Comisiones de Asociados; y aumentar nuestra influencia en la batalla de ideas por una sociedad solidaria, democrática y socialmente justa»<sup>19</sup>.

La formulación del nuevo modelo de gestión partía de considerar que la práctica histórica había generado una división del trabajo en la cual los dirigentes se ocupaban de la dimensión político-institucional y el personal se ocupaba de lo administrativo-comercial. Este funcionamiento debía ser revisado en consonancia con los nuevos objetivos, involucrando más a los dirigentes en la gestión de los aspectos empresariales y comprometiendo a los funcionarios y empleados con los aspectos político-institucionales del Banco. La integralidad presuponía entonces, la superación de una visión dual del funcionamiento de la cooperativa para lograr una convivencia equilibrada de dos lógicas que existen objetivamente tales como la institucional y la empresarial.

### **“CREDICOOP Y LA COMUNIDAD”: LOS OBJETIVOS INICIALES**

El Banco había comenzado en 1999 a planificar una política comercial dirigida específicamente a las entidades solidarias, con la creación del Departamento de Atención a Cooperativas y Entidades de Carácter Social (DACOOP). Su objetivo era generar acciones que permitieran mejorar e incrementar la operatoria desarrollada por las organizaciones de la economía social y solidaria, complementando al sector de las pequeñas y medianas empresas al que la entidad había orientado tradicionalmente su actividad.

Producido a fines de 2001 el colapso del sistema financiero, el congelamiento de los depósitos impuso a los bancos una operatoria restringida. En ese contexto, el Banco Credicoop definió un conjunto de políticas basadas en la experiencia histórica de las cajas de crédito, entidades que se habían basado fundamentalmente en una operatoria transaccional. Se evaluaban, además, indicadores que señalaban que la gente, en el marco de su enojo y pérdida de confianza, «comenzaba a ver una diferencia entre los bancos cómplices de la crisis y los de carácter nacional, tanto la banca pública como la cooperativa. Es que nosotros podíamos enfrentarlos sin culpa, sin temores, porque teníamos a nuestro favor toda la trayectoria y las posiciones durante los 90»<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> El Banco Credicoop elabora anualmente un “Plan Integral de Gestión”, en el marco de un Plan Estratégico Integral de mediano plazo. El mismo es producto de un proceso de análisis, discusión y planificación que atraviesa a la institución en todos sus niveles e instancias, proceso que una vez plasmado en el Plan actúa como referencia operativa e institucional colectiva.

<sup>19</sup> Credicoop (2002a).

<sup>20</sup> Heller (2008). Entrevista.

Entre aquellas políticas se ubica “Credicoop y la Comunidad” (CylaC), pensado como una articulación estratégica entre el Banco y las entidades de carácter social que expresara el doble carácter de la institución cooperativa: empresa y movimiento social. En ese marco, se proponía trabajar con las entidades y sus miembros en la colocación de servicios financieros a partir de coincidencias de valores, prácticas, acciones y perspectivas. Estas actividades debían complementarse con acuerdos político-institucionales, con el objetivo fundamental de que dirigentes de aquellas entidades se incorporaran a las Comisiones de Asociados. Se consideraba que de esa imbricación se podrían generar iniciativas conjuntas de tipo económico, así como avanzar en la construcción de relaciones vinculares entre las instituciones solidarias de todo el país para debatir el rol de la economía social y forjar una red de poder económico-social.

Entre los motivos de la creación de CylaC debe considerarse, también, la influencia del cambio en la política institucional del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Su Asamblea general realizada a mediados de 1998, había decidido el inicio de una etapa “refundacional”, adecuando sus estructuras y actualizando los objetivos, en el camino de proseguir la tarea comenzada en 1958 en las nuevas condiciones económicas, sociales y políticas<sup>21</sup>. Condensada la actividad financiera en el Banco Credicoop, el IMFC se proponía dirigir su accionar hacia tres tareas fundamentales: contribuir a formar cooperativas orientadas a trabajadores desocupados y sectores empobrecidos por la crisis, promover cooperativas populares de crédito y desarrollar una intensa labor cultural, a cuyos efectos crea el Centro Cultural de la Cooperación. Todo esto con el objetivo expreso de «contribuir desde el ideario y la práctica de la solidaridad a la construcción de una sociedad más justa», bajo el lema «sin solidaridad no hay futuro»<sup>22</sup>.

Esta nueva lectura de la realidad estaba en correspondencia con las concepciones enunciadas en el “Documento Base” del Banco Credicoop, surgido del proceso de discusión de un plan a mediano y largo plazo. En el mismo se afirmaba que la entidad no se quedaba solo en una visión endógena del éxito, en busca de su auto sostenimiento, sino que participaba de los movimientos populares comprometidos con idearios transformadores aportando una visión del cambio desde una perspectiva concreta de participación y protagonismo de la gente, con compromisos concretos y con responsabilidades individuales y colectivas para el logro de objetivos comunes, contribuyendo a repensar el concepto de poder.

Concibiendo a las cooperativas como un instrumento para la transformación social, el Documento asumía que «aparte de crearlas era necesario que fueran exitosas como cooperativas genuinas», y que eso requería gestión, cuadros y militancia<sup>23</sup>. Por eso, su gestión debía propender a la administración eficaz de «ese quantum de poder que supimos construir a lo largo de nuestra historia. Y esto requiere advertirnos de ciertas situaciones paradójales que concurren en la vida de nuestros asociados y de nosotros mismos como dirigentes. El desafío de manejar esta paradoja también tiene un sentido estratégico, pues representa el desafío de

---

<sup>21</sup> Barros (2004).

<sup>22</sup> Gorini (2008) p. 30.

<sup>23</sup> Credicoop (2002a), p. 22.

administrar desde un espacio de poder concreto lo individual y lo colectivo. Es parte del desafío de volcar a la sociedad, en concreto, que otro modelo de gestión es posible»<sup>24</sup>.

Esto los llevaba a ver a la empresa y el movimiento social, no como un problema de mera articulación funcional, sino como una razón integral del proyecto político perseguido: transformar la realidad, transformar el concepto de poder y, con la participación del conjunto, ser eficaces en la distribución de la riqueza a los efectos de encontrar un proyecto de país más solidario y justo. Finalmente, el Documento definía los objetivos de la entidad, entre los que se destaca la necesidad de incrementar la cantidad de asociados que participan en la gestión de la cooperativa y lograr la participación «plena y pertinente de los dirigentes», lo que implicaba fortalecer los tres niveles de conducción institucional: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras Zonales y las Comisiones de Asociados<sup>25</sup>.

Coincidiendo con los autores de un trabajo que intenta revisar las características del paradigma cooperativo a comienzos del tercer milenio<sup>26</sup>, los dirigentes de la cooperativa en estudio asumen que las mismas deben ser eficientes y competitivas, pero que eso no basta, sino que es imprescindible invertir en el futuro, contribuir a ampliar la base social y reforzar su influencia. Saben también que toda organización asociativa contribuye, aunque sea modestamente, a dar poder a la gente, y que cada paso en ese proceso es un logro de construcción de ciudadanía y capital social, entendido como la capacidad de auto-organización solidaria generadora de redes de confianza y reciprocidad entre las personas, los grupos y las comunidades.

Por eso entienden que hay tres clases de cooperativas: las falsas; las genuinas, que reducen su accionar a la satisfacción de las necesidades de sus asociados; y las que, además, se plantean la transformación de la sociedad. Y adscriben claramente a estas últimas, lo que supone creer que existe la oportunidad de «construir subjetividades emancipatorias, sujetos sociales con conciencia social solidaria. No podemos hacernos cargo de la trascendencia de este fenómeno, que es un fenómeno social; pero no podemos renunciar a la responsabilidad que nos compete de que, en el espacio en que gobernamos, en el que administramos, éste sea el objetivo»<sup>27</sup>.

## **“CREDICOOP Y LA COMUNIDAD” A NUEVE AÑOS DE SU IMPLEMENTACIÓN**

El lanzamiento de “Credicoop y la Comunidad” en abril de 2002 produjo un fuerte impacto en toda la organización, ya que fue sentido por los dirigentes y el personal como la expresión concreta de “la otra forma de ser banco”<sup>28</sup>. Aparecía, además, como un retorno a los valores fundacionales que habían quedado parcialmente desplazados durante la década del '90.

---

<sup>24</sup> Credicoop (2002a), p. 24.

<sup>25</sup> Credicoop (2002a), p. 30.

<sup>26</sup> Rojas (2007).

<sup>27</sup> Gorini. Entrevista (2003).

<sup>28</sup> Eslogan publicitario, utilizado por la institución desde su creación, que apunta a destacar la diferencia de objetivos y prioridades entre un banco cooperativo y uno comercial.

En diciembre de 2002 el coordinador del proyecto afirmaba en una publicación interna que «Credicoop y la Comunidad no es nuevo para el banco ni para el Movimiento. Históricamente tuvimos mucho vínculo con la comunidad y hoy lo único nuevo es la metodología de trabajo (...) los representantes de la comunidad que vinieron al lanzamiento del proyecto ya tenían vínculos con el banco, pero justamente por la representatividad que tenía esa gente, intervinieron como un brazo que se sumaba al de nuestros dirigentes, funcionarios y empleados. A partir de ahí, el banco se movilizó (...) para ganar vínculos en un doble plano: el institucional y el comercial».

Afirmaba luego, que ese doble plano era necesario porque además de compartir una mirada de la crisis y del país, permitía mostrar las ventajas comparativas respecto a los otros bancos, para concluir expresando que «con este Proyecto tenemos la posibilidad de cumplir el objetivo original que dio vida al IMFC (...) no solo movilizar los fondos del sector cooperativo de crédito, sino del cooperativismo en general»<sup>29</sup>.

Esto se daba en un momento de gran crecimiento del Banco, que había pasado de tener el 1,8% de los depósitos del sistema en noviembre de 2001 a 2,76% un año después.

Diferentes publicaciones<sup>30</sup>, pero sobre todo el relato de funcionarios y dirigentes del Banco y de entidades de carácter social, muestran la riqueza de las experiencias desarrolladas en el marco de CylaC durante los primeros años de su desarrollo, enmarcados por la peor crisis atravesada por nuestra sociedad: asesoramiento y apoyo financiero a trabajadores de empresas quebradas y/o abandonadas por sus dueños para que pudieran seguir produciendo y transformarse en cooperativa de trabajo; acuerdos con cooperativas agrarias y de servicios públicos para permitir la continuidad de su operatoria; conformación de coordinadoras locales o regionales para encarar proyectos de subsistencia o desarrollo de objetivos prioritarios; actividades institucionales y comerciales conjuntas con cámaras empresariales nacionales y locales; etc. Como parte de estas relaciones, y tal como se lo proponían los objetivos fundacionales, aproximadamente 300 miembros de esas entidades se incorporaron a distintas comisiones de asociados.

Dos casos, a título de ejemplo, ayudan a comprender el desarrollo de estas acciones.

El 1° de octubre de 2002 quiebra la empresa propietaria de “El Diario Chaqueño e Independiente”, de Resistencia (Chaco), en el que trabajaban 90 personas. Un grupo de empleados del Banco se acercó para expresar su solidaridad, y los vincularon con los dirigentes de la filial que les sugieren organizarse y hacerse cargo de la empresa. Con el auxilio financiero de Credicoop y el apoyo de los sindicatos de prensa, docentes y empleados públicos, el 22 de octubre se conformó la Cooperativa de Trabajo y Consumo La Prensa Ltda., que publica hasta hoy «El Diario de la Región”. Su presidente integra desde aquel momento la Comisión de Asociados de la filial Resistencia, en la que la cooperativa centralizó su

---

<sup>29</sup> Credicoop (2002c), pp. 34.

<sup>30</sup> “Comunicándonos”, publicación interna para el personal del Banco Credicoop; “Revista ACCIÓN”, quincenario del IMFC dirigido a los asociados de las entidades cooperativas; y periódicos locales y regionales.

operatoria bancaria, y es vicepresidente de la Asociación de Diarios Cooperativos de la República Argentina ADICRA .

La Universidad Popular de Resistencia (Chaco) es una Asociación Civil sin fines de lucro, fundada en 1929 con el objetivo de capacitar a los jóvenes en artes y oficios. Diversas circunstancias internas y externas provocaron una paulatina reducción de su actividad, y las consecuencias de la crisis la llevaron a su completa paralización en 2002. Un grupo de dirigentes se propuso recuperar la entidad, entendiendo que en esa particular circunstancia caracterizada entre otras cosas por el alejamiento de muchos jóvenes del sistema escolar, el aumento de la desocupación, la precariedad laboral y la importancia creciente del manejo de las TICs para acceder al mercado de trabajo, la Universidad podía cumplir un papel significativo. A partir de esa lectura, acuerdan con la filial del Banco Credicoop que financie las reparaciones y reformas necesarias para recomenzar la actividad educativa, estipulando simultáneamente que el Banco utilizaría la sala de conferencias de la Universidad para la realización de actividades públicas. El presidente de la Universidad integra desde 2005 la Comisión de Asociados de la filial Resistencia del Banco.

Como estas, existen decenas de experiencias de articulación económico- financiera e institucional. Sin embargo, la paulatina normalización del sistema financiero y de la situación político-social del país parece haber ido produciendo una progresiva transformación del programa inicial. En el Plan de Gestión 2003/2004, se afirmaba que Credicoop y la Comunidad era una forma de llegar a la gente a través de las entidades en donde estaba la gente, ofreciendo una respuesta a sus necesidades con el objetivo de «fortalecer los vínculos con las organizaciones de la comunidad –tanto institucionales como de servicio financiero-, realizar un trabajo conjunto para consolidar la actividad de las entidades de carácter social y contribuir al posicionamiento de nuestro banco como una entidad basada en el servicio y no en la especulación»<sup>31</sup>.

En esa época termina de definirse el concepto de “entidad de carácter social” (ECS) que utiliza el Banco, muy inclusivo ya que entiende que son «todas las empresas cuyo accionar no responde a objetivos de lucro, sino que procuran la satisfacción de las necesidades sociales (alimentación, salud, educación, vivienda, cultura y esparcimiento). Integran este sector las empresas públicas y las que denominamos “empresas solidarias” (cooperativas, mutuales, asociaciones civiles y ONG)»<sup>32</sup>.

Los siguientes planes de gestión muestran la permanencia de una importante actividad comercial orientada hacia las ECS, aunque las menciones a CylaC van desapareciendo. Eso no implica una decisión formal de eliminarlo, ni que se haya abandonado el objetivo de articular lo comercial y lo institucional, pero en la práctica no suele haber correspondencia entre ambas dimensiones.

---

<sup>31</sup> Credicoop (2003), p. 6.

<sup>32</sup> Heller (2006).

A eso se sumó que algunos de los representantes de entidades que se habían incorporado a los órganos locales del Banco fueron dejando de participar por distintos motivos. Entre estos, el grueso de los dirigentes de cooperativas y entidades gremiales del sector agrícola se alejó a partir de 2008, como consecuencia de la posición asumida por el IMFC frente al conflicto entre el Gobierno nacional y las organizaciones patronales agropecuarias. En la actualidad, sólo representan alrededor de un centenar de los 3.000 dirigentes que concurren en las diferentes instancias de gestión.

En cuanto a la dimensión comercial, el Cuadro 1 muestra el permanente crecimiento en el número de entidades que operan, y en los volúmenes en que lo hacen. En consecuencia, la incidencia de las mismas en la operatoria ha ido en aumento, representando el 15,1 % de los depósitos y el 5,6 % del total de los créditos otorgados por el banco al 30 de junio de 2011.

Por otra parte, las cooperativas que operan con el Banco Credicoop son más del 12% y las mutuales el 10% de las registradas por el INAES al 30 de junio de 2010, lo que es sin duda una cifra significativa aunque lejana de las aspiraciones originales de la dirección del Banco (cuadro 2).

Fecha	Entidades asociadas	Depósitos (millones de \$)	Créditos (millones de \$)
30/06/2001	2.414	--	--
30/06/2003	3.497	195	57
30/06/2004	4.058	158	60
30/06/2005	4.452	174	93
30/06/2006	4.612	312	151
30/06/2007	4.900	720	198
30/06/2008	5.055	897	271
30/06/2009	5.478	1.417	303
30/06/2010	6.002	1.785	317
30/06/2011	6.297	3.139	463

	INAES	BCCL	% que opera con el BCCL
Cooperativas	12.760	1.497	11,8%
Mutuales	4.166	428	10,3 %

<sup>33</sup> Elaboración propia sobre información brindada por DACOOP. Banco Credicoop C.L.

<sup>34</sup> Elaboración propia sobre información brindada por DACOOP. Banco Credicoop C.L e INAES

El desagregado de las entidades consideradas como de carácter social (Cuadro 3) muestra una gran heterogeneidad en sus características y en el tipo de operatoria que realizan. Entre ellas se destacan las cooperativas y mutuales, que representan más del 40% de las entidades asociadas y explican un tercio de los depósitos y el 55% de los créditos al sector.

Cuadro 3. Operatoria de las Entidades de Carácter Social (30/06/2010) <sup>35</sup>			
Tipo de entidad	Cantidad de ECS	Depósitos sobre total de ECS	Créditos sobre total de ECS
Cooperativas	2.048	22%	52%
Mutuales	460	12%	3%
Instituciones educativas	2.002	12%	30%
Cámaras, Obras sociales y sindicatos	612	13%	5%
Organismos públicos (incluye Universidades nacionales)	348	31%	2%
Fundaciones y Asociaciones civiles	313	3%	5%
Colegios y Consejos Profesionales	193	4%	2%
Otras	26	3%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>6.002</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

A esta operatoria regular, realizada a través de las filiales del Banco, se le deben sumar algunos emprendimientos especialmente diseñados por Credicoop para el sector. Entre ellos, merecen mencionarse Pagocoop y la tarjeta Fraternal.

Pagocoop es un sistema de cobranza de servicios e impuestos en recintos no bancarios, desarrollado en 2009 para que las ECS puedan brindarles ese servicio a sus asociados y al público en general. A junio de 2011 estaban adheridas 111 entidades que operan en 152 localidades de once provincias. El Banco Credicoop gestiona la relación con los entes recaudadores, traslada el dinero y administra el sistema de cobranzas. Las ECS reciben un porcentaje de esa cobranza, que pueden utilizar a voluntad.

Fraternal Cooperativa de Provisión de Servicios Ltda. es una entidad de segundo grado creada en 2008 por las cooperativas asociadas al IMFC para atender a los miembros de las ECS, incluyendo aquellos que por las exigencias de la normativa bancaria no califican para obtener las tarjetas tradicionales. En cuanto al funcionamiento del sistema, el Banco Credicoop emite los plásticos y financia los consumos, Cabal Coop. Ltda., propietaria de la tarjeta Cabal, realiza la gestión y habilita su red de comercios, y Fraternal comercializa los plásticos a través de las instituciones que se incorporan al proyecto. Estas reciben un porcentaje de los consumos realizados, que pueden incorporar a sus ingresos regulares o destinar a un fondo especial con fines sociales previamente pautados.

<sup>35</sup> Elaboración propia sobre información brindada por DACOOP. Banco Credicoop C.L.

A junio de 2011 están asociadas a la misma trece cooperativas de servicios públicos (Luz, agua, teléfonos y electricidad), una asociación mutual y una sociedad anónima con participación mayoritaria del estado municipal (de provisión de servicios públicos), que actúan en 26 localidades de cuatro provincias.

En otro orden de cosas, merece citarse la Planta de Alimentos Nutritivos desarrollada entre el Programa de Alimentos Nutritivos de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe) y el Banco Credicoop. Este emprendimiento, primero en el país en producir alimentos de alto valor nutricional a muy bajo costo, es una propuesta asociativa y solidaria entre la Universidad, que aporta la experiencia y el saber de sus investigadores, y el Banco, que brinda el soporte económico. A esto se suma el aporte de la Federación de Cooperadoras Escolares, redes de comedores comunitarios, Cáritas y otras organizaciones sociales, para garantizar su distribución.

Este programa articula con los dos anteriores, ya que algunas entidades utilizan parte de los fondos solidarios recaudados con la operatoria de Pagocoop y Fraterna para adquirir raciones a ser distribuidas entre los emprendimientos de su zona que la necesitan.

## CONCLUSIONES

En un reciente trabajo se afirmaba que el movimiento cooperativo se encuentra frente a una particular situación histórica, que le requiere actuar con cautela y audacia al mismo tiempo ya que es imposible sobrevivir con respuestas inerciales, reactivas, pasivas o apolíticas. La única opción es avanzar ocupando nuevas posiciones, desarrollando una política de alianzas que sea parte de una estrategia de formación de capital social y no sólo una táctica coyuntural. En ese contexto, se plantea que es preciso «formar destacamentos del movimiento cooperativo, promotores de la organización empresarial, que incorporen las inmensas reservas humanas de los sectores populares a la generación de proyectos productivos y comunales capaces de reinsertarse en la vida económica y ciudadana y promover la participación de las nuevas y antiguas cooperativas en las diversas instancias del poder local, regional y nacional»<sup>36</sup>.

Coincidiendo con los autores del mismo, en el Banco Credicoop se tiene conciencia de que las cooperativas deben ser eficientes y competitivas, pero que, además, toda organización asociativa debe contribuir a dar poder a la gente, ya que «cada paso en este proceso es un logro de construcción de ciudadanía y de capital social»<sup>37</sup>, entendiéndolo como la capacidad de auto-organización solidaria generadora de redes de confianza y reciprocidad entre las personas, los grupos y las comunidades. La propuesta inicial de “Credicoop y la Comunidad” intentaba ser, en ese sentido, un aporte a la construcción de esas redes. El análisis de su aplicación, sin embargo, muestra las dificultades en el desarrollo pleno de esos objetivos institucionales.

A la luz de esta investigación, puede afirmarse que los proyectos de articulación institucional parecen desarrollarse con más facilidad durante los períodos de crisis económica, social y/o

---

<sup>36</sup> Rojas (2007), p. 85.

<sup>37</sup> Rojas (2007), p. 86.

política, pero decaen o pierden parte de sus atributos de cambio social con el retorno a la “normalidad”. Entre las causas de esa imposibilidad de sostener en el tiempo proyectos que suponen acciones concertadas entre entidades del campo solidario, tiene un papel determinante la diversidad institucional, económica y –por sobre todo- ideológica, de las organizaciones que confluyen en este tipo de articulaciones, por lo que la convergencia sólo se produce en torno de algunos objetivos coyunturales o muy específicos<sup>38</sup>.

En el ámbito económico, en cambio, se observan claramente los beneficios mutuos generados por la articulación operativa de las entidades de carácter social, y el enorme potencial que se genera en la medida que se pasa de relaciones de tipo bilateral a una integración multilateral orgánica.

Pese al escaso éxito de propuestas de confluencia programática a largo plazo, el desarrollo –en el marco de “Credicoop y la Comunidad”- de proyectos económicos comunes, no es un tema menor. Una de las características tradicionales del cooperativismo argentino es la distancia existente entre su gran integración institucional federativa y la escasísima interacción económica, lo que valoriza todo avance en el desarrollo de emprendimientos empresariales conjuntos, como la utilización recíproca de servicios y el desarrollo de proyectos integrados a mediano y largo plazo.

Queda pendiente para futuras investigaciones profundizar en el análisis de las otras instituciones que participaron junto al Banco en la experiencia, para tener una visión más amplia y poder avanzar en una mayor comprensión de sus logros y dificultades. Esto colaborará en el desarrollo de ámbitos de reflexión que ayuden a iluminar la práctica a través de un análisis que -abarcando diversas dimensiones- aporte elementos para producir nueva teoría, nuevas conceptualizaciones, nuevas herramientas que revelen lo nuevo que va creando la actividad cotidiana de los miembros de las cooperativas y otras instituciones de la economía social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AAVV. (2006). *Pasados presentes: política, economía y conflicto social en la historia argentina contemporánea*. Buenos Aires, Dilektik.

CREDICOOP Coop. Ltda. (2002a). *Documento Base*, Buenos Aires.

(2002b) «Somos una organización que pertenece a la gente», en Revista Comunicándonos. Setiembre 2002, Gerencia Recursos Humanos del Banco Credicoop C. L.

(2002c) «Un proyecto que crece con el aporte de todos», en Revista Comunicándonos. Diciembre 2002, Gerencia Recursos Humanos del Banco Credicoop C. L.

(2003) *Plan de Gestión*, Buenos Aires, Banco Credicoop C. L.

BARROS, Vicente y GORINI, Floreal. (2004). «Las cooperativas como herramienta de transformación social», en Revista Idelcoop N° 152, Rosario,

---

<sup>38</sup> Fanti (2010) y Turraca (2010). Entrevistas.

- BASTIDAS- DELGADO, Oscar. (2007), «La especificidad cooperativa», en ROJAS, Juan José (comp.). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, Québec, Irecus - Unircoop. [http://www.unircoop.org/unircoop/files/El\\_paradigma\\_coop\\_0.pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/El_paradigma_coop_0.pdf) (30/09/2011) pp. 133-171.
- GAMBINA, Julio y CAMPIONE, Daniel. (2002) *Los años de Menem, cirugía mayor*. Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- GIRIBALDI, Nelson.(1979). *Discurso del Presidente del Banco Credicoop en la inauguración (16/03/1979)*, Buenos Aires, Banco Credicoop C. L.
- GLEIZER, Aron. (1981). «La experiencia del movimiento cooperativo de crédito en la República Argentina como instrumento de transformación económica y social», Revista del Instituto de la Cooperación en CD Rom, 1981, N° 31.
- GORINI, Floreal. (2008). *La batalla cultural. Discursos 1991 – 2004*, Buenos Aires, Ed. Instituto.
- HELLER, Carlos. (1999<sup>a</sup>). «Una banca cooperativa fuerte, eficiente y democrática como alternativa a la concentración», en Revista Idelcoop N° 116, Rosario.
- (1999b) *La banca solidaria hacia el año 2000*, Buenos Aires, Banco Credicoop C. L.
- (2006). «Rol de la economía social para un nuevo modelo de país», en Revista Idelcoop N° 169, Rosario.
- IMEN, Pablo (comp.) (1998). *Izquierda, instituciones y lucha de clases*, Buenos Aires, s/e.
- INSTITUTO MOVILIZADOR DE FONDOS COOPERATIVOS. (2002). *Propuesta para enfrentar la emergencia y reformar la Nación*, Buenos Aires, Ediciones Instituto..
- JUNIO, Juan Carlos. (2000). *Nuestra experiencia Cooperativa*, Buenos Aires, Banco Credicoop Coop. Ltda.
- PETRIELLA, Ángel. (1984). *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*, Rosario, Ediciones Idelcoop.
- (2008). *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*, Rosario, Ediciones Idelcoop.
- PLOTINSKY, Daniel. (2004). *Banco Credicoop. 25 años de trayectoria cooperativa*. En [www.archicoop.com.ar](http://www.archicoop.com.ar) (30/09/2011)
- (2008). «La construcción de una identidad en el cooperativismo de crédito argentino: El IMFC», en Revista Idelcoop N° 186, Rosario.
- (2009). «Cooperativismo y dictadura (1976/1979): de las cajas de crédito a los bancos cooperativos», en *XII Jornadas Interescuelas Departamentos de Historia*, Bariloche, edición digital.
- (2010a). «Cooperativismo y gestión participativa en contextos turbulentos. El Banco Credicoop en la Argentina de la convertibilidad y la crisis», en Revista Idelcoop N° 199, Rosario.
- (2010b) «El proceso de concentración de la banca cooperativa argentina. De la “tablita” al “efecto tequila” (1979/1997) en II Congreso Latinoamericano de Historia Económica. México, 2010. [http://www.economia.unam.mx/cladhe/registro/ponencias/142\\_abstract.doc](http://www.economia.unam.mx/cladhe/registro/ponencias/142_abstract.doc)
- RAPOPORT, Mario. (2000). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880 – 2000)*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

ROJAS, Juan José . (2007). «Elementos ideo- políticos para la comprensión de la misión histórica del movimiento cooperativo» y «Conclusiones generales», en ROJAS, Juan José (comp.). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, Québec, Irecus - Unircoop. [http://www.unircoop.org/unircoop/files/El\\_paradigma\\_coop\\_0.pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/El_paradigma_coop_0.pdf) pp. 65–86 y 213-219.

TESTERO, Jorge. «Cooperativismo de Crédito y Contexto Histórico. Una experiencia Argentina», en Revista Idelcoop N° 126 , Año 2000

VUOTTO, Mirta. (2002). «Reglas de juego y maneras de jugar: el caso del Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994- 2000», en CIRIEC- España. Revista de Economía pública, social y cooperativa, noviembre 2002, N° 43. pp. 125/ 143.

(2004) *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990*, Buenos Aires, Intercoop Editora Cooperativa Ltda..

## **Entrevistas**

*Realizadas por Daniel Plotinsky, para el Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito.*

FANTI, Atilio. Presidente Universidad Popular del Chaco. Resistencia (11/06/2010)

GORINI, Floreal. Presidente del I.M.F.C. Buenos Aires (6/05/2003).

HELLER, Carlos. Presidente del Banco Credicoop C.L. Buenos Aires (18/03/2008).

PANNUNZIO, Carlos. Jefe de DACOOP. Banco Credicoop C.L.. Buenos Aires (5/08/2010).

SALDAÑO, Néstor. Funcionario de DACOOP. Banco Credicoop C.L.. Buenos Aires (5/06/2010).

TREGNAGHI, Carlos. Gerente Filial Resistencia del Banco Credicoop C.L. Resistencia (11/06/2010)

TURRACA, Diego. Director de La Prensa Coop. de Trabajo Ltda. Resistencia (11/06/2010)