

Modelo Integral de Gestión

como garantía de continuidad de nuestro proyecto cooperativo

INDICE

1. EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN COMO GARANTÍA DE CONTINUIDAD DE NUESTRO PROYECTO COOPERATIVO. PÁG. 139

LOS DESAFÍOS HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

LA REFORMA DEL ESTATUTO SOCIAL

LA CRISIS DEL 2001

UNA NUEVA PERSPECTIVA GLOBAL: EL DOCUMENTO BASE (2002 /2003)

EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

2. APUNTES PARA LA DISCUSIÓN: APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN. PÁG. 149

A. PROCESOS Y DINÁMICAS PARTICIPATIVAS EN LA GESTIÓN COTIDIANA

B. LA PARTICIPACIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS EN EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

C. LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIRIGENTES EN EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

COMISIÓN DE ASOCIADOS - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO
REUNIONES DE LA COMISIÓN

D. EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA CASA CENTRAL

LÍNEAS DE TRABAJO PARA PROFUNDIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN EN LAS DEPENDENCIAS DE LA CASA CENTRAL

EN SÍNTESIS. PÁG. 159

CONCLUSIÓN. PÁG. 160

1. EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN COMO GARANTÍA DE LA CONTINUIDAD DE NUESTRO PROYECTO COOPERATIVO

LOS DESAFÍOS HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Desde sus orígenes, como continuador de las Cajas de Crédito lideradas por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el Banco Credicoop encaró los desafíos que el contexto le fue presentando sin perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo. Se propuso, además de superar los condicionamientos provenientes de un sistema económico y financiero hostil, sostener el concepto de gestión social. Esto implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, como empresa y movimiento social, y articular eficazmente la estructura de gestión institucional -con todos sus atributos de participación asociativa y democracia- y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción¹.

A partir de este supuesto, las políticas de gestión siempre han sido diseñadas con un sentido fundacional y estratégico, otorgándole el significado de misión histórica proclamada en medio de una dictadura que conculcaba todos los derechos democráticos y de expresión: demostrar que la eficiencia y la participación democrática no constituyen conceptos antagónicos sino complementarios².

Sintéticamente, puede plantearse una periodización que identifique distintos momentos en la historia del Banco, señalando aspectos centrales de cada uno de ellos. Existió un primer período de gran reconfiguración organizacional, que transcurre desde 1977 hasta 1985 y está caracterizado por las fusiones de las Cajas de Crédito y su transformación en Banco cooperativo. Este es un momento de

gran vocación solidaria y de integración, motivada por una opción de hierro: la transformación o la desaparición, tal cual lo normaba la dictadura a través de su flamante Ley de Entidades Financieras. Es necesario recordar que la inclinación política del movimiento era continuar como cajas de crédito, ya que su conformación originaria se sustentaba en lo local como un rasgo natural, y su funcionamiento autónomo facilitaba una clara impronta democrática de base.

En esta fase de la lucha del Movimiento por su existencia se pusieron de manifiesto, dentro del camino elegido, tensiones y conflictos provenientes de la diversidad de culturas organizacionales propias de la autonomía de cada Caja de Crédito. El eje central de las políticas fue lograr los consensos adecuados para avanzar hacia una cultura y un modelo de gestión adecuados a una gran organización bancaria cooperativa que sostenía sus esencias democráticas y participativas en nuevas condiciones históricas. La etapa se inicia con una marca indeleble: el Banco cooperativo nace como fruto de una gran lucha social, continuadora a su vez de una tradición que venía desde 1958.

Posteriormente, se abre un segundo período, que se extendió hasta mediados de la década de los noventa y estuvo caracterizado por la fusión con otros bancos cooperativos. Durante esta nueva ronda de cambios organizacionales se privilegió una vez más la defensa del conjunto del Movimiento a nivel nacional, fusionando a los bancos hermanos que no pudieron sobrevivir a las crisis de las economías regionales causadas por el modelo económico y sus políticas concentradoras. A este factor decisivo, se le sumaron algunas insuficiencias conceptuales que no facilitaron la construcción de entidades que articularan con firmeza el ideal cooperativo con la

¹ Petriella (2008).

² Giribaldi (1979).

construcción de una empresa económica eficiente en sí misma y con servicios adecuados a las demandas de los asociados. Esta etapa fue marcada e inspirada por el principio de integración cooperativa. Pocas veces en la historia de este gran movimiento social, tanto en nuestro país como en todo el mundo, se expresó en la vida real con tanta generosidad y riqueza ideológica la aplicación de este notable precepto solidario.

A partir de 1990 y hasta el fin de la convertibilidad, la consolidación definitiva de Credicoop como el único gran banco cooperativo se realiza en medio de una nueva fase muy agresiva en la aplicación de políticas neoliberales, apuntando a un nuevo ciclo de concentración de la economía y, dentro de ella, del sistema financiero. Entre los principales perjudicados por esas políticas estaban las pequeñas y medianas empresas que representan históricamente la base de nuestra actividad social y financiera. Eso significó la pérdida de gran cantidad de asociados e incluso de dirigentes de nuestra entidad, con la consiguiente disminución de operatoria comercial y base social.

La respuesta partió de una toma de conciencia del escenario desfavorable y el trazado de una política anticipatoria de las dificultades y necesidades de un proceso integral de adecuación estructural: reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos. Esta etapa estuvo signada por la cohesión de los miembros de la entidad por encontrar los caminos para no apelar a las recetas que prevalecían en el sistema: el cierre de sucursales y el despido casi masivo de trabajadores bancarios. A partir de percibir un escenario altamente peligroso en materia de competencia y concentración bancaria, la Dirección impulsó en 1989 un proceso de reforma administrativa global compuesto por tres atributos centrales: aumentar la capacidad prestable, crecer en la recaudación por

servicios y comisiones, y decrecer significativamente en gastos administrativos, teniendo en cuenta que el 55% de los egresos totales correspondía a costos en personal. El desafío era entonces múltiple y aparentemente contradictorio; la gran pregunta era cómo hacerlo sin despedir personal. La Dirección del Banco impulsó un gran debate interno en el cual se comprometió a no ajustar mediante despidos a cambio de la máxima disposición para transformar internamente las estructuras, congelando los ingresos y capacitando y redistribuyendo a funcionarios y empleados de acuerdo a las necesidades emergentes. El Plan de Reforma Administrativa incluía centralización de funciones en la Casa Central, rediseño a planta única –superando la tradicional división de las funciones en áreas– y formación y capacitación comercial del personal para garantizar el crecimiento y la eficiencia. Con el resultado logrado mediante el esfuerzo conjunto de los dirigentes, funcionarios y personal, la entidad se consolida y atraviesa exitosamente los diferentes ciclos de crisis de los años noventa.

Finalmente, la crisis desatada en nuestro país a fines de 2001 abrió una nueva etapa de defensa de la entidad cooperativa, signada por un gran protagonismo de todos y caracterizada por la actitud de ofensiva institucional y comercial de la entidad, en el marco de la crisis general del sistema bancario y del modelo neoliberal que lo había gestado. Durante esta etapa, dramática en sus dos o tres primeros años por sus consecuencias sociales y culturales destructivas de vidas, del tejido social y de riquezas, la comunidad de nuestro Banco demostró sus fortalezas ideológicas y su espíritu de lucha. La “Propuesta para enfrentar la emergencia y refundar la Nación”, “Credicoop y la Comunidad”, y los múltiples proyectos y acciones desarrollados en ese contexto expresaron claramente ante la sociedad la ética que fundamenta a nues-

tra cooperativa y las ventajas del carácter institucional de nuestro Banco.

En un reciente trabajo colectivo en el que se busca una aproximación reflexiva al paradigma cooperativo para el siglo XXI, se afirma que el Movimiento Cooperativo se encuentra actualmente frente a una particular situación histórica que le requiere actuar con cautela y audacia al mismo tiempo ya que es imposible que sobreviva con respuestas inerciales, reactivas, pasivas o apolíticas. La única opción es avanzar ocupando nuevas posiciones³. En ese sentido, y 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, comenzar 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 solidaria⁴.

En cumplimiento de ese objetivo se inició un proceso, aún en desarrollo, en el que pueden identificarse como momentos significativos: la reforma del Estatuto Social; las políticas desarrolladas durante la crisis del 2001/2002; la elaboración y discusión del llamado “Documento Base” como plan estratégico de la entidad; la estructuración del Programa de Fortalecimiento Institucional como eje de la educación cooperativa; y el desarrollo del “Modelo Integral de Gestión”⁵.

El primer paso encarado por la entidad fue la reforma de su Estatuto Social, con el propósito de crear una estructura que contribuyera a garantizar la conformación de espacios genuinos de participación compatibles con una gestión eficaz de la cooperativa. La normativa original había tomado como modelo el estatuto-tipo elaborado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos para los bancos regionales que se crearon en 1978/1979, y por lo tanto ya no era una herramienta apta para la gestión democrática de una gran entidad de alcance nacional. La Asamblea General que tomó la resolución de realizar la reforma asumió un carácter refundacional, considerando que la propuesta estaba orientada a “garantizar la razón de nuestra existencia: la gestión democrática en la conducción de este Gran Banco por parte de sus verdaderos dueños: los asociados”, ya que la vida democrática de una cooperativa depende de la capacidad de auto-reproducción permanente de formas inclusivas.

El tema de los temas para nosotros es encontrar el equilibrio del doble carácter de empresa y movimiento social. Nuestro desafío es cómo ensanchar la participación real de nuestros asociados en ese doble carácter. (...) En un mundo donde prevalecen los criterios de concentración del poder, nosotros estamos inquietos por encontrar los mecanismos que faciliten la gobernabilidad democrática de un Banco con más de 120 sucursales, y con cientos de dirigentes. El tema de la participación es para nosotros una preocupación permanente, y todos nos sentimos un tanto insatisfechos en la materia.

LA REFORMA DEL ESTATUTO SOCIAL

Por eso, se proponía mejorar el modelo de

³ Rojas Herrera (2007), 85.

⁴ Banco Credicoop C. L. Misión. <http://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/mision.html>

⁵ Plotinsky (2010).

representación y gestión, estudiando profundamente nuevas formas estatutarias y reglamentarias. Esa búsqueda no tenía sentido si no ponía como norte estimular el ensan-

COMISIONES ASESORAS ZONALES Y COMISIONES DE ASOCIADOS

El reglamento de funcionamiento de las mismas fue inicialmente de carácter genérico. Al momento de su creación, la idea de no reglamentarlas estrictamente se basó en que, al instaurar límites poco flexibles, se estaría conspirando contra la marcha de un órgano que debía probar su valor en el funcionamiento diario. Los usos y costumbres vigentes por momentos dificultan la aplicación del reglamento, y es un tema que debería someterse a discusión interna.

La realidad fue que, terminado el ciclo que nos había llevado a que el Banco Credicoop resumiera en su seno todo el proceso de fusiones y transformaciones de las Cajas de Crédito primero, y del resto de los bancos cooperativos luego, nos encontramos ante una empresa extendida nacionalmente, con todas las complejidades que tal estructura implica.

La necesidad de organizar armónicamente una entidad financiera en esa geografía conllevaba articular dos lógicas que no deben contraponerse, la vertical de la empresa económica y la horizontal del movimiento social.

Reproducir el modelo vigente hasta ese momento, con un consejero por cada filial, representaba entre otras realidades, su muerte como cuerpo.

El estatuto previó, entonces, poleas de transmisión, en esa lógica horizontal: Consejo de Administración (que incluye a la Mesa Directiva), Comisiones Asesoras Zonales y Comisiones de Asociados.

Las deformaciones, los llamados usos y costumbres, la falta de comprensión e información eran los temas a corregir para lograr que las Comisiones de Asociados jueguen el rol que de ellas se requiere.

Son temas que aún hoy deben ocupar un lugar en el esfuerzo de instalar a la Filial como base del Modelo Integral de Gestión.

Por último cabe recordar que el actual Reglamento de las CAZ, en su Art. 2° inciso 2.1, expresa como objeto y labor central el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados.

chamiento de la participación de las bases, crecer en los vínculos con la comunidad y aumentar la cantidad de dirigentes con presencia en los problemas municipales y vecinales⁶.

Esa reforma estatutaria estuvo precedida por un extenso y profundo debate interno que buscó garantizar el equilibrio necesario y requerido por la dinámica empresarial bancaria y la eficacia institucional, ya que una visión prospectiva requiere la superación de las prácticas inerciales, compartimentadas, que toda organización reproduce desde su sistema formal. El objetivo era detectar la naturaleza de los bloqueos organizacionales, en términos de procesos interactivos, lo que permitió una aproximación más adecuada a la compleja naturaleza del proceso participativo, ofreciendo lugar a estrategias de intervención que permitieron neutralizar supuestas resistencias al cambio. Considerando que hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control,

nuestro Movimiento, como toda organización que quiere preservar sus principios democráticos y participativos, debe realizar ajustes permanentes que eviten caer en muchos vicios en los que han caído grandes organizaciones cooperativas (quizás no por un problema de aprovechamiento económico, sino de deformaciones burocráticas). Esos vicios terminaron vaciando el contenido cooperativo de esas organizaciones, generando oligarquías de poder interno que muchas veces terminaron fundiendo a sus organizaciones y ni siquiera ellas se vieron beneficiadas. El vaciamiento de su contenido las llevó en última instancia a la desaparición como organización cooperativa⁷.

El nuevo estatuto, aprobado en mayo de

⁶ Banco Credicoop C. L. (1995).

⁷ Banco Credicoop (2003), 525.

1998, presenta como rasgos fundamentales la división del territorio nacional en zonas y la conformación de un Consejo de Administración compuesto por representantes de cada una de las mismas. A partir de ese momento, el Banco Credicoop cuenta con tres niveles de gestión institucional: las Comisiones de Asociados, en el ámbito de cada Filial, las Comisiones Asesoras Zonales (CAZ) y el Consejo de Administración central.

Las Comisiones de Asociados, presentes ya en el Estatuto de 1979, son una creación del IMFC considerada fundamental para una práctica realmente democrática, no previstas por la Ley 20.337, porque la participación no es un tema de prolijidad reglamentaria sino herramienta determinante de un proceso creciente de vinculación con los asociados,

de conocerlos a fondo, de compartir inquietudes e iniciativas, de generar espacios de concurrencia, de pertenencia y protagonismo en el seno de nuestras Comisiones de Asociados. ¿Cómo abrimos nuestras puertas a los asociados, cómo estimulamos con iniciativas locales la inclusión en un ideario que pueda resultar atractivo para la construcción de un nuevo tejido social? Esta perspectiva es la que nos garantiza la emergencia de nuevos dirigentes cooperativos que faciliten la saludable rotación en los distintos niveles de conducción de nuestra entidad cooperativa⁸.

Es que las organizaciones de este tipo requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y

genuinamente democrática⁹.

Para los dirigentes del banco, toda la reforma estatutaria realizada no es

un lujo que nos queremos dar porque somos buenos empresarios cooperativos, sino que hace a la razón de ser del “para qué estamos”, y no del “por qué queremos tener esto”. Por lo tanto, la representación democrática, la participación y nuestro sistema decisorio están permanentemente en análisis y reflexión¹⁰.

LA CRISIS DEL 2001

La década del 90 se caracterizó por el predominio de los valores neoliberales, y la cultura dominante –aún entre muchos de nuestros asociados– hizo muy difícil promover espacios de participación. No obstante, nuestro Banco desarrolló una profunda crítica del modelo neoliberal, sus supuestos, sus medidas y sus consecuencias. Las sucesivas Asambleas Generales aprobaron Memorias donde se profundizaba el balance de una política pública –económica, social, cultural, sanitaria, educativa– que solo podía generar, más temprano que tarde, calamitosas consecuencias. El pronóstico de entonces fue rigurosamente comprobado por la realidad.

Simultáneamente, y como expresión práctica de ese enfoque doctrinario, el Instituto promovió y concretó, junto con la Federación Agraria Argentina, la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios, la Central de Trabajadores Argentinos, la Federación Universitaria Argentina, gran parte de los organismos de derechos humanos y una gran cantidad de dirigentes políticos y sociales y de exponentes de la cultura nacional, la organización del llamado “Movimiento por la Consulta Popular” cuya consigna era *Ningún hogar ar-*

⁸ Banco Credicoop C. L. (1996).

⁹ Petriella, op cit.

¹⁰ Banco Credicoop (2003), 525.

gentino en situación de pobreza. Fruto de ese trabajo, el Frente Nacional contra la Pobreza (FRENAPO) organizó una Consulta Popular en diciembre de 2001, en la que 3.100.000 personas votaron a favor del seguro de empleo y formación para jefes y jefas de familia desocupados.

La crisis del sistema financiero argentino que culminó en el estallido de diciembre de 2001 implicó otra dura prueba para nuestro Banco. En el crítico contexto del llamado “corralito”, el Movimiento reaccionó rápidamente y en concordancia 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. Como parte del movimiento encabezado por el IMFC, el Banco encaró el análisis de la situación a partir de dos ejes conceptuales: cómo aportar a la superación de la crisis por la que atravesaba el país y, entretanto, cómo sobrevivir e incluso fortalecerse en lo comercial e institucional. La respuesta al primero de los interrogantes fue la presentación por parte del IMFC, en febrero de 2002, de la “Propuesta para enfrentar la emergencia y refundar la Nación” que proponía la declaración de la emergencia social y económica y una convocatoria a consulta popular sobre la necesidad de una reforma constitucional, la moratoria del pago de la deuda externa, el ingreso o no al ALCA y la reducción de la jornada laboral manteniendo los salarios. Los cambios que se fueron produciendo en la realidad económica, social y política llevaron a que aquella Propuesta se fuera actualizando y enriqueciendo. Así, en junio de 2003, se presentó una 2da. edición ampliada; en abril de 2005, la “Propuesta para refundar la Nación”; y, en julio de 2008, la “Propuesta para construir un país con más democracia y equidad distributiva”.

Respecto a la situación financiera, entre enero y junio de 2002, se presentaron tres proyectos que proponían la conformación de un fideicomiso estatal con pesificación diferencial de los créditos según el deudor operase en el mercado interno o externo, la fijación de un impuesto que gravase las ganancias extraordinarias que les generó a estos últimos la pesificación indiscriminada y la oposición a las exigencias del FMI sobre licuación de deudas y depósitos. Además, una asamblea informativa, 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” que proponía reformar el sistema financiero a través de la elaboración de una ley que estipulase el rol de cada tipo de entidad limitando 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 aplicados por los gobiernos encabezados por Carlos Menem y Fernando de la Rúa.

Como respuesta específica a la crisis financiera y social se elaboró el plan de acción “Credicoop y la Comunidad”, que empezó a tomar cuerpo en abril de 2002, pensado como una articulación estratégica entre el Banco y las entidades de carácter social con el objetivo de colocar servicios financieros y desarrollar acuerdos político-institucionales e iniciativas conjuntas, en el camino de establecer una política de alianzas vital para el desarrollo de proyectos alternativos, pero solo si son parte de una visión estratégica de

formación de capital social y no simples tácticas coyunturales¹¹.

UNA NUEVA PERSPECTIVA GLOBAL: EL DOCUMENTO BASE (2002 / 2003)

Continuando con el proceso iniciado a partir de la discusión del nuevo Estatuto Social, y en el marco de la crisis político-social que puso en cuestión la vigencia del modelo económico-social neoliberal, la dirección del Banco Credicoop consideró que era necesario revisar la vigencia y la pertinencia de los esquemas de pensamiento y acción existentes en la práctica cotidiana de la organización y contrastarlos con los nuevos desafíos.

Afin al sentido de las palabras de Frei Betto, que afirmó que "no vivimos en una época de cambios, sino en un cambio de época", se propuso discutir un Plan de Acción a mediano y largo plazo a partir de un "Documento Base" presentado por el Consejo de Administración a la discusión de todos los dirigentes de la cooperativa. Con la vista puesta en la elaboración de un Plan de Gestión Institucional, el Documento tenía por misión proponer los ejes centrales del debate y poner en consideración esta primera enunciación temática, para que sea ampliada, modificada y enriquecida con el aporte de todos.

Se partía del convencimiento de que el diseño de una política que promoviera la participación comprometida exigía una caracterización del momento y la proposición de líneas conceptuales y metodológicas sobre las que encausar la actividad institucional dado que, "si el debate no tiene como continuación la acción, si esta acción no permite obtener logros, aunque sean pequeños, el debate termina por ser un fin en sí mismo"¹². Por eso, el Documento analizaba el contexto desde la

siguiente secuencia:

- El país alcanzó una crisis generalizada y la superación de la misma está asociada a la convergencia de factores complejos.
- El Banco está inserto en esa situación desde lo económico y lo social, expresando un modelo diferente de gestión.
- Desde lo social, se deben mantener los principios y valores y la participación y la solidaridad activa con las expresiones del movimiento popular.
- Desde lo económico, es imperioso reivindicar la necesidad de una banca nacional, en el marco de un sistema financiero al servicio de un modelo de país diferente, con desarrollo de su mercado interno, con empleo, salud y educación para todos, con justicia y solidaridad.

Avanzando en esa visión, se consideraba que la entidad era un modelo que 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 la participación y del protagonismo de la gente con compromisos concretos y con responsabilidades individuales y colectivas para el logro de objetivos comunes. "Tenemos la oportunidad de contribuir a repensar el concepto de PODER en la economía y en la política. No se trata de una reducción simplista del tema del PODER con la pretensión de ejercer, desde nuestras modestas trincheras, una retórica autocomplaciente"¹³.

En este marco, el Modelo de Gestión era visto como un espacio de lucha y de real experimentación que podía transformar a los dirigentes "en verdaderos reformadores sociales no porque lo autoproclamemos sino porque

¹¹ Rojas Herrera, *op cit.*

¹² Banco Credicoop (2003), 514.

¹³ *Ibid.*, 523

lo ejercitamos, y ese es el valor agregado del concepto de GESTIÓN al acervo de ideas del pensamiento crítico y transformador"¹⁴. Por ello, se proponía generar un proceso en cascada y con efecto dominó desde el propio Consejo, que, rediseñando su propio funcionamiento, generase posibilidades de cambio en la actividad y en el rol de las Comisiones Asesoras Zonales y desde allí hasta las propias Comisiones de Asociados, "el eslabón más importante de la cadena en materia de lograr inserción, inclusión y participación"¹⁵. Para lograr instalar este proceso proponían una actividad creciente en la propia agenda regular del Consejo. El concepto de participación entonces cobraría real sentido "pues al ser pertinente, es decir óptimo en cuanto al rol que se espera que el representante realice en la cadena de gestión institucional, resulta plena, es decir sin retaceos ni ambigüedades"¹⁶.

Esto implicaba desatar dos procesos: el de generación de la información y las dinámicas que evitasen la actividad rutinaria y la burocratización, por un lado, y el de asumir algunas paradojas de la cultura organizacional del banco. Estas paradojas de sentido se expresaban en el Documento a partir de definir que, siendo

hijos de un pensamiento libertario y de confrontación, hemos desarrollado el Cooperativismo como instrumento para ayudar al cambio social. En una época creíamos que la misma creación de cooperativas constituía un aporte para las ideas del cambio y de la transformación social. La experiencia demostró luego que, aparte de crearlas, era necesario que fueran exitosas como cooperativas genuinas y que esto requería gestión, cuadros y militan-

cia cooperativa. Nuestra dirigencia nació y se desarrolló en la confrontación con el sistema, puesto que nos autodefinimos como reformadores sociales y militantes por la transformación. Desde esa óptica, es lógico pensar que el poder está fuera de nosotros y luchamos contra él, por un poder distinto. Esta cultura es la cultura propia de los movimientos generales, pero inapropiada para una organización cooperativa como la nuestra que, por dimensión, historia y escala, prestigio e influencia califica como organización con cierto poder¹⁷.

Aceptando que ese es el carácter actual del Banco, se entendía que la gestión institucional y administrativa debía propender a la administración eficaz de

ese quantum de poder que supimos construir a lo largo de nuestra historia. Y esto requiere entonces 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 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*"¹⁸.

Es que la diferencia entre otros movimientos sociales y el Banco es que

nosotros, además de tratar de aunar voluntades para converger con otras voluntades para un cambio social profundo en los niveles medio y macro de la sociedad, administramos una porción de poder de cosa pública, poder que en el caso de nuestra actividad está condicio-

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ibid., 529

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

¹⁸ Ibid., 530

nado y regulado externamente por políticas y normas que no solo no se corresponden con nuestros valores y concepciones, sino que son contrarias a ellas, pero que estamos obligados a administrar eficazmente. Nos encontramos, entonces, ante la necesidad de competir en el plano de lo económico, lo político y lo social, desde nuestra propia actividad, que es la administración de una organización social¹⁹.

[Por tal motivo] respondemos por nuestros actos, que impactan en la vida cotidiana de un conjunto de personas de la sociedad que nos acompañan con mayor o menor nivel de compromiso en la base fundamental de nuestra existencia, que es la empresa cooperativa²⁰.

Y esto reafirma el concepto de que el Banco no es un fin en sí mismo, ya que de nosotros depende

demostrar que es posible otro modelo y que es posible administrar complejidades desde el punto de vista económico, lo que implica asumir riesgos, tomar decisiones, asignar recursos, priorizar insumos y, sobre esa base, mantener viva una organización en el terreno de lo económico, justo en un contexto que no nos favorece desde el punto de vista de cómo impacta en la base de la actividad económica de nuestros propios asociados (o sea, de los propios dueños)²¹.

Esto lleva, necesariamente, a ver más allá de lo que significan las dos lógicas de gestión, la empresarial y la del 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, a partir de esto, 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"²². Por eso se consideraba necesario abordar el debate sobre qué es la "participación", para revalorizar su significado, porque en el período anterior, la existencia de un núcleo de militantes en una Comisión de Asociados, que testimoniaran con su actividad la resistencia a la intención de hacer desaparecer al Cooperativismo de crédito del escenario económico, político y social, era importante y trascendente. Sin embargo, en la nueva etapa del país, eso no parecía suficiente: ahora, participar es gestionar. Por eso, se consideraba

urgente e imprescindible instalar un debate amplio y a la vez profundo acerca del curso de los acontecimientos y de las fortalezas que tenemos como empresa y como movimiento, para actuar con iniciativa y apoyar en ella nuestros criterios de éxito, y también de las debilidades, para corregirlas, porque solo el convencimiento que otorga la claridad de objetivos nos permitirá unidad de acción para establecer vínculos sólidos y enriquecedores con la comunidad en cada uno de los lugares en que existe una Filial²³.

El debate del Documento Base en todos los niveles de la organización dio origen al Plan de Gestión Institucional, como un proceso de articulación de toda nuestra cadena de gestión. El objetivo era darle forma a toda la actividad que se realiza desde los ámbitos directivos de la entidad, elaborando un plan de trabajo en función de los objetivos que se trazaba el Consejo de Administración, y luego estar en condiciones de evaluarlo, en el camino de lograr la unidad de acción que culminaría en un Plan Integral de Gestión del Banco.

¹⁹ Ídem

²⁰ Ídem

²¹ Ídem

²² Ibid., 531

²³ Ibid., 516

Se trata de un modelo sistematizado para profundizar la participación de todos y cada uno de los organismos institucionales de gestión cooperativa. Para ello, se planteaban como objetivos estratégicos:

- 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.
- Aumentar nuestra influencia en la batalla de ideas por una sociedad solidaria, democrática y socialmente justa.

La planificación constituye un proceso de fortalecimiento institucional. Por ello, la participación no se piensa como un tema de prolijidad reglamentaria sino un proceso creciente de vinculación con los asociados, de conocerlos a fondo, de compartir inquietudes e iniciativas generando espacios de concurrencia, de pertenencia y protagonismo en el seno de nuestras Comisiones de Asociados.

El Plan de Gestión Institucional debe ser una guía para la acción en cada Filial, focalizada en el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las actividades de los dirigentes y de la militancia cooperativa, entendiendo que esto es lo que nos garantiza la emergencia de nuevos dirigentes que faciliten la rotación en los distintos niveles de conducción de nuestra entidad cooperativa²⁴.

EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

En el marco de la búsqueda colectiva para mejorar la participación y autogestión de la entidad, la Asamblea Ordinaria celebrada en septiembre de 2004 fue el ámbito en el que

se hizo público el concepto de Modelo Integral de Gestión que guía hasta hoy la política del Banco Credicoop. El concepto de Gestión Integral complementa al de participación plena y pertinente, lo cual implica reformulaciones, ensayos, nuevas prácticas y modos de funcionamiento. A través de esa participación, la articulación entre la empresa cooperativa y el movimiento social se efectiviza involucrando aún más a los dirigentes con la gestión del servicio financiero y con la profundización del compromiso de los funcionarios y trabajadores en la gestión de las actividades institucionales.

Es, en suma, el enriquecimiento en una nueva fase del desarrollo del proyecto cooperativista que reconoce su carácter inacabado y siempre perfectible. En la práctica, implica que la entidad toma como eje de su accionar el desarrollo de un Plan Integral de Gestión anual, en el marco de un Plan Estratégico Integral de mediano plazo. Ese Plan Integral 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. La formulación de un nuevo modelo de gestión parte 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 actuales objetivos, involucrando más a los dirigentes en la gestión de los aspectos empresariales y comprometiendo más a los funcionarios y empleados con los aspectos político-institucionales de nuestro Banco.

Pretendemos que el Modelo Integral de Gestión sea el rasgo cultural dominante de

²⁴ Guelman (2004).

la cooperativa. La integralidad presupone la superación de una visión dual del funcionamiento de la cooperativa y lograr una convivencia equilibrada de dos lógicas que existen objetivamente tales como la institucional y la empresarial.

Por eso, ya desde el “Documento Base” se asumía que mientras el movimiento social tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica. Esta última, por más participativa que sea, no puede estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas a grados y niveles de responsabilidad y conocimiento.

Es decir, pese a que nosotros podemos tener políticas diferentes en materia de recursos humanos que otras organizaciones, estamos organizados jerárquicamente como una empresa de género bancario. Esto define un rango de relaciones jerárquicas que está atravesado por la cultura de la otra lógica, la democrático-participativa institucional. En los equilibrios de ese atravesamiento es donde está precisamente la búsqueda de un modelo de conducción integral de lo que significa la gestión hacia el interior de la empresa cooperativa²⁵.

Al mismo tiempo, la eficiencia aparece como un concepto empresarial que tiene que ver con la posibilidad de competir eficazmente en el terreno en el cual el Movimiento Cooperativo se plantea lidiar: el de la gestión económica. Esto lleva a lo que

en algún momento se graficó como dos pirámides invertidas y enlazadas. A lo largo y ancho del país, una red de Comisiones de Asociados, Comisiones Zonales y el Consejo de Administración configuran la estructura de gestión institucional del Movimiento basada

en la representación, la delegación y el control democrático. Pero esto a su vez contiene una estructura de empresa cooperativa en la que esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad²⁶.

En síntesis, el desafío aparece planteado en el terreno que trasciende el verse como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino, además, como dirigentes sociales que, gestionando integralmente una cooperativa, se plantean contribuir a transformar la realidad económica, política y social del país, poniendo la lógica empresarial al servicio de una lógica institucional.

La participación plena y pertinente es posible si nuestros dirigentes, funcionarios y empleados intervienen efectiva y responsablemente en la gestión de la empresa cooperativa, asumiendo que su crecimiento personal solo es posible –y adquiere un sentido superador– como parte del crecimiento colectivo.

2. APUNTES PARA LA DISCUSIÓN: APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

A. PROCESOS Y DINÁMICAS PARTICIPATIVAS EN LA GESTIÓN COTIDIANA

Un aspecto que se debe atender en una organización que se asume democrática y eficiente, es el de los estilos de liderazgo, participación, gobierno y gestión. Para ser consistentes con los valores y principios cooperativos, la doble lógica de empresa y movimiento social exige una compleja articulación entre los distintos niveles de poder y responsabilidad, implicando una participa-

²⁵ Banco Credicoop (2003), 526.

²⁶ Ibid., 527

ción reflexiva, comprometida y responsable. Se trata de concebir y desplegar un proyecto colectivo que combine responsabilidad individual, distribución de tareas y compromisos y el cumplimiento de resultados a partir de una cultura participativa.

Un buen conductor debe ser franco –decir lo que piensa y actuar en consecuencia– y desarrollar una profunda capacidad de escucha y de diálogo. Otro elemento a tener en cuenta es la cuestión del trabajo en equipo entendido como trabajo colectivo. Un equipo no es un archipiélago de personas que sigue disciplinadamente a quien tiene la categoría más elevada o despacha los problemas burocráticamente, sino un colectivo que asume de forma consciente un proyecto común, que se dispone a intercambiar con profundidad los distintos puntos de vista alrededor de los problemas que presenta el camino emprendido, que asume la complejidad de la democracia y la eficiencia que promueve nuestra entidad, que procesa los conflictos y dificultades a partir de la comprensión de sus causas, que ordena la actividad y los vínculos de modo consistente con los valores y principios de la cooperación.

Se verá, así, que ser funcionario-dirigente nos propone un horizonte al cual llegar. Horizonte complejo y con un camino sembrado de dificultades, pero que a la vez constituye el desafío de consolidar “Nuestro Modelo Integral de Gestión”.

Lograr estos modos de trabajo irá consolidando un modelo de liderazgo integral, coherente con la perspectiva del Cooperativismo transformador. Que nuestra organización crezca y cambie al ritmo de las necesidades sin perder sus valores tiene que ser una preocupación de todos. Para eso es imprescindible fortalecer el sentido de pertenencia cooperativa como un valor, entendiendo que nuestro Modelo de Gestión es diferente a partir de nuestras convicciones, y que para

que sea sostenible tiene que contar con un nivel colectivo de convicción y compromiso. Los conceptos de participación y de gestión deben converger en el desarrollo de una cultura organizacional que vaya generando relaciones de colaboración horizontal, de compromiso y de trabajo en equipo, de dinámica de funcionamiento. Esa dinámica es esencial para quienes dirigen y para quienes son dirigidos.

Las organizaciones, al igual que las personas, no son lo que dicen ser sino lo que hacen. Es decir, no puede haber disociación entre las palabras y los hechos. En el Modelo Integral de Gestión se sintetiza nuestra ya histórica concepción de que democracia participativa y eficiencia no son contradictorias, permitiéndonos potenciar y aprovechar la fortaleza de nuestro doble carácter de empresa y movimiento social.

Tenemos que asumir –y colaborar activamente para que cada integrante de la organización lo haga– un compromiso colectivo fuerte con estos conceptos y asumirlos en forma de valores. Tenemos que lograr que el Modelo Integral de Gestión sea el rasgo cultural dominante de nuestra cooperativa, y que el ejemplo, la formación y la información, fluyan en forma ordenada y coherente.

Revisemos nuestras acciones cotidianas bajo este enfoque y modifiquemos todo aquello que dentro de la función de cada uno es posible de modificar. Para no dejar el discurso en el ámbito de la teoría, son necesarias algunas orientaciones vinculadas a prácticas con las que estamos todos de acuerdo, pero que requieren ser cultivadas en las acciones cotidianas de todos y cada uno de los niveles de nuestra cooperativa:

1. Cumplir el sistema de reuniones que tenemos normado y pautado en nuestra organización.
2. Hacer que cada tipo de reunión que está establecido sea el ámbito en el cual se infor-

ma, se planifica, se participa, se enriquecen las decisiones tomadas a nivel superior, se decide y se comparte lo que tiene que hacer cada uno, se evalúa y se comparte lo que cada uno ha realizado, y se corrigen métodos y rumbos.

3. Alentar un clima organizacional positivo, asumiendo cada problema como una oportunidad para la mejora continua.

4. Estimular la capacitación y la auto capacitación, sabiendo que es en el puesto de trabajo donde se sedimentan los resultados de lo recibido por la organización y que eso requiere ser conducido por cada nivel de supervisión.

5. Explicitar lo que esperamos de cada uno y brindar apoyo y confianza para que lo logre.

6. Promover la integralidad de la gestión, fomentando la valoración complementaria de todas las dimensiones de nuestra actividad: la institucional, la comercial, la administrativa y operativa.

7. Asumir la incorporación de los nuevos miembros de la entidad con entusiasmo, y brindarles todo lo que haga falta para ganarlos a nuestras convicciones.

8. Hacer que la disciplina necesaria que toda organización requiere, sea en nuestro caso producto del compromiso y la responsabilidad consciente.

9. Sentir y expresar la satisfacción por los resultados cuando tenemos éxito, y reconocerlos; y saber exigir y exigirnos de acuerdo a las necesidades y desafíos que en cada momento nos plantea la organización.

10. Promover la solidaridad como un valor en la cultura de trabajo de nuestra cooperativa.

B. LA PARTICIPACIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS EN EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

La implantación de una cultura basada en la democracia participativa y en la eficacia en la gestión de recursos colectivos tiene, como

contrapartida, el desarrollo de un modelo de vínculo laboral que promueve la responsabilidad individual y el trabajo en equipo.

En ese contexto, nuestros funcionarios deben asumir un papel activo como impulsores de los valores del Cooperativismo y del Modelo Integral de Gestión, lo que supone comprender y compartir el papel dirigencial del funcionario desde antes de hacerse cargo de esa responsabilidad. Solo desde esa convicción podrán contribuir al fortalecimiento de los ámbitos institucionales y estimular la participación del conjunto del personal. Esto, además, con la activa colaboración de los funcionarios y empleados con mayor trayectoria, contribuyendo con el aporte de sus saberes, compromiso y sentido de pertenencia y utilizando, para la participación, los ámbitos establecidos por la organización para todos los miembros a quienes conducen, fortaleciendo, como parte de su responsabilidad de conducción, la formación y desarrollo de los mismos.

Esos ámbitos deben permitir el desarrollo de relaciones de colaboración horizontal, de compromiso personal y gestión en equipo, de disciplina conciente y actividad colectiva, a partir de una dinámica de funcionamiento en que la práctica no esté dissociada de las palabras y donde la participación no sea un medio sino un fin.

Quienes hoy cumplen en el Banco roles intermedios de liderazgo son quienes conducirán nuestra entidad a partir de la próxima década. Son, además, los formadores de los futuros jefes –que deberán mantener los mismos criterios y valores organizacionales– a partir del desarrollo personal y colectivo de los nuevos empleados, lo que, en un contexto de fuerte recambio generacional, obliga a pensar y planificar minuciosamente ese proceso de transferencia de valores y prácticas que comienza en el mismo momento del ingreso de los nuevos empleados al Banco.

Eso supone asumir el desafío de pensar a cada uno de ellos como un futuro militante cooperativo cuyo desarrollo dependerá, en gran parte, de las acciones instrumentadas por la organización al respecto. Entre ellas, sin duda que las actividades educativas formales de fortalecimiento institucional tienen un papel fundamental, pero no garantizan la incorporación a la vida institucional si no se condicionan, desde el comienzo, con una práctica institucional permanente que los haga protagonistas, a través de su participación plena y pertinente, de hechos y actividades concretas de la gestión integral.

Solo así podrán desarrollar un sentido de pertenencia que les permita sentirse realmente convocados a ser futuros funcionarios-dirigentes.

C. LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIRIGENTES EN EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

La participación plena y pertinente es posible si nuestros dirigentes intervienen efectivamente en la gestión de la empresa cooperativa. La conciencia cooperativa, participativa, solidaria, con compromiso social, surge interviniendo en la gestión, lo que plantea la necesidad prioritaria de incorporar permanentemente nuevos dirigentes para ampliar nuestros vínculos con la sociedad y garantizar el inexorable recambio generacional. Esos dirigentes solo pueden surgir entre nuestros asociados, lo que remite a dos situaciones para las que debemos estar preparados:

A) La primera de ellas es cómo lograr compromiso participativo en un contexto socio-cultural adverso, lo que supone prever una política que promueva que todos nuestros asociados conozcan lo que supone serlo, y que una parte de ellos asuma además la responsabilidad de participar en la gestión

colectiva de la cooperativa. En ese contexto, los mensajes deben pensarse siempre desde la pluralidad de contenidos y la multiplicidad de voces y criterios. La participación es una política que se trabaja en el día a día, y para ello la organización debe ofrecer espacios para el debate, el análisis y la reflexión, que permitan avanzar en la construcción de consensos sobre los temas centrales²⁷.

B) La segunda es la necesidad de que, al asumir la responsabilidad de integrarse a la gestión de la cooperativa, los nuevos dirigentes lo hagan compartiendo nuestra cultura organizacional. Los asociados y futuros dirigentes –en gran parte pequeños y medianos empresarios, profesionales, comerciantes– poseen la cultura de gestionar en forma individual sus emprendimientos y muchas veces confunden nuestra gestión con la que ellos realizan en sus empresas. La diferencia de base con nuestro proyecto consiste en la conducción colectiva de nuestra entidad. Descubrir y apropiarse de esa diferencia no es un proceso espontáneo, y requiere de consensuar y planificar una política educativa que articule espacios específicos de formación y fortalecimiento institucional con la práctica participativa cotidiana, transformando al “alumno” en protagonista de hechos y actividades concretas. Esto generará un movimiento de ida y vuelta al interior mismo de nuestro modelo cooperativo, que se vuelve educativo cuando la práctica reconoce el ideal y el ideal cuestiona la práctica. Nuestros dirigentes no son cooperativistas solamente por practicar la cooperación en una empresa cooperativa; deben saber, sobre todo, por qué y para qué hacerlo. Y es la educación la que puede llevarlo, a partir de su propia situación, a sobrepasarla para reconocerse en un universo mucho más global.

En la medida que todos aquellos supuestos se desarrollen, puede pensarse que la relación

²⁷ Gaspar Arias (2008).

entre las instancias institucionales de gestión y el conjunto de los asociados se articulen en una red –entendida como un conjunto de prácticas sociales relacionadas en la organización de un grupo– estructurada de manera abierta y capaz de expandirse, que permita integrar permanentemente nuevos participantes a partir de compartir los mismos valores, objetivos y códigos de comunicación.

Esa red, articulada por la Comisión de Asociados, permitiría que la misma se mantenga en permanente contacto con el conjunto de los asociados, pueda detectar los diferentes niveles de compromiso, disponibilidad y disposición, y genere instancias de inserción participativas y flexibles, que retroalimenten la gestión institucional y socialicen los valores y prácticas organizativas. La eficacia de una red de este tipo se mide por su apertura a la entrada de nuevos miembros, así como a la posibilidad de que los mismos puedan desligarse –momentánea o definitivamente, total o parcialmente– sin que eso sea evaluado como un abandono o una traición.

Integrar concretamente las instancias de gestión de la empresa cooperativa permite un intercambio entre la experiencia propia, la experiencia de los otros dirigentes y la dirección del Banco. El cumplimiento de los objetivos económicos y sociales por parte de nuestra organización, crea un contexto donde el desarrollo del asociado forma parte de un proyecto del que él mismo es partícipe, generando un sentido de pertenencia imposible de alcanzar por otras vías. Esta participación irá marcando una gran diferencia entre una visión que priorice el cumplimiento como un fin en sí mismo y aquella a la que adherimos, que implica el involucramiento activo del dirigente en el cumplimiento del Plan Integral de Gestión.

Por lo tanto, el nivel de cumplimiento se mide a través de tres vías: por un lado, el nivel de funcionamiento de la Filial (Comi-

sión de Asociados, Secretarías, Comité de Autocontrol, Equipos de Trabajo); por otro lado, el grado de participación real de sus dirigentes en la gestión concreta de la misma; y, finalmente, por las metas, objetivos y medios alcanzados. La tentación de evaluar el cumplimiento avanzando rápidamente en el análisis de los objetivos y los medios deja de lado instancias clave de aquello que entendemos como Modelo Integral de Gestión. La participación en la gestión permite, además, la elaboración del Plan Integral de Gestión, ya que es difícil pensar que dirigentes que no participan en la gestión concreta puedan elaborar acertadamente el plan y por lo tanto adoptar medidas que garanticen su cumplimiento. En la tarea diaria es donde se visualiza cuáles son nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y también oportunidades para confeccionar un nuevo plan.

El Modelo Integral de Gestión, definido como participación plena y pertinente de dirigentes, funcionarios y empleados en la gestión de la empresa cooperativa, e involucrados en un movimiento social, debe concretizarse a través de la articulación de las estructuras de funcionamiento con que la organización cuenta. La Comisión de Asociados y todas sus Secretarías -de Actas, de Acuerdos Crediticios y Mora, de Conservación y Mantenimiento Edificio, de Educación Cooperativa, de Gestión de la empresa cooperativa, de Relaciones con Asociados e Instituciones, y el Comité de Autocontrol y Seguimiento del Plan Integral de Gestión- delimitan los campos de acción donde gestionar los distintos aspectos que hacen al crecimiento de nuestra entidad.

¿Cómo debe darse el funcionamiento de estas instancias? Todo miembro de la Comisión de Asociados debe integrar alguna de las Secretarías, y en todas ellas también debe participar un funcionario o empleado como mínimo. Gestionar a la Filial únicamente en una reunión semanal de la Comisión de Aso-

ciados, abordando todos los temas de la misma, hace casi imposible generar una participación real en la gestión; son las Secretarías los ámbitos que permiten el contacto directo con el desarrollo diario del Banco y es necesario garantizar su funcionamiento.

Las Filiales cuentan en forma directa con la apoyatura de la Comisión Asesora Zonal, de los Gerentes Zonales y de los Responsables Operativos Zonales, a los efectos de una correcta aplicación del Modelo Integral de Gestión.

Estas figuras, indispensables para el desarrollo actual de nuestra Entidad, no agotan las instancias de gestión que los objetivos de crecimiento planteados requieren. Entendemos, por lo tanto, que el desafío que debemos afrontar hace imprescindible que todas las Secretarías y el Comité de Autocontrol y Seguimiento del Plan Integral de Gestión se encuentren funcionando a pleno. Esto es algo que hoy no podemos afirmar de la totalidad de nuestras Filiales, y que requiere como primera medida tener un conocimiento pleno del activo de dirigentes y de la disponibilidad horaria total para con su tarea.

COMISIÓN DE ASOCIADOS - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

La participación plena y pertinente de los asociados en la gestión de la entidad se ejerce a través de las Comisiones de Asociados, las Comisiones Asesoras Zonales y el Consejo de Administración, conforme a la naturaleza y esencia de nuestro Banco Cooperativo.

Las Comisiones de Asociados son el fruto de una singular creación de la entidad. La experiencia atesorada demuestra que constituyen un elemento fundamental para la participación activa de los asociados y conforman un ámbito propicio para la difusión del ideario de nuestro movimiento. Es su objetivo cumplir, en lo interno y hacia la comunidad, la misión que se ha impuesto nuestro Banco.

Desde la fundación del Banco, las Comisio-

nes de Asociados fueron incorporadas al Estatuto como el organismo básico fundamental para la inserción y participación de los asociados en la gestión de cada filial (distrito - sucursal). El Estatuto establece el mecanismo para su constitución y regula sus competencias y funciones. Sus niveles de gestión abarcan, desde lo institucional, las acciones de contacto y desarrollo de vínculos con el movimiento social del que nos reconocemos parte y, desde lo económico, las tareas que, conforme a las normas y procedimientos que dictan las instancias de dirección, contribuyan al éxito de la empresa cooperativa.

Son condiciones ineludibles para integrar las Comisiones de Asociados: a) estar inscripto en el padrón de asociados de la filial; b) no tener impedimentos legales conforme a la normativa vigente; y c) prestar acuerdo a la políticas y normas resueltas por el Consejo de Administración. Para el cumplimiento efectivo de su labor, es indispensable que los integrantes de las Comisiones de Asociados se asuman como dirigentes del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, procurando ser los animadores de las actividades destinadas a hacer crecer, en forma orgánica y equilibrada, todos los elementos –tanto humanos como materiales– que convergen en la particular experiencia de gestión económica solidaria de la que forman parte.

No hay participación efectiva sin sentido de pertenencia y éste solo se adquiere si se produce una sana vinculación de la entidad y de quienes la conducen con las personas y con el medio social en que desenvuelven su actividad las filiales del Banco. Ese contacto genuino permite comprender, apreciar como positivos y asumir como propios, los valores y principios cooperativos que nos sirven de base.

En este marco conceptual, la integración de funcionarios y empleados al accionar institucional debe constituir una preocupación importante de cada Comisión de Asociados,

a fin de encontrar, en cada circunstancia, los modos de transmisión de nuestra historia, de nuestras prácticas, aspiraciones y de las ideas en que nos sustentamos, procurando lograr su adhesión y participación en el desarrollo de proyectos institucionales desde los ámbitos pertinentes.

REUNIONES DE LA COMISIÓN

Las Comisiones de Asociados deben reunirse semanalmente.

Habida cuenta que las Comisiones de Asociados están integradas por los mismos miembros que componen las Secretarías, semana por medio la Comisión de Asociados funcionará en Secretarías para abordar las cuestiones específicas pertinentes. En las reuniones de orden general de la Comisión de Asociados, las Secretarías informarán la labor desarrollada en cada una de ellas.

Este funcionamiento mínimo de las Secretarías no es obstáculo para que cada una de ellas, de acuerdo con su función específica, programe una mayor frecuencia de reuniones. Al efectuar la convocatoria a las reuniones de orden general, el Presidente de la Comisión, con la asistencia del Secretario de Educación y del Gerente, prepararán un orden del día priorizando los temas que consideren de interés, clasificando la correspondencia y las circulares, asegurando la transmisión de los temas tratados por el Consejo de Administración y la Comisión Asesora Zonal, contando para ello con la síntesis correspondiente y con el informe de coyuntura de la Presidencia del Banco.

Orden del día

El mismo tendrá tentativamente la siguiente composición:

- Lectura del acta y la correspondencia.
- Informe de la Presidencia.
- Informe de las Secretarías.
- Informe de la Gerencia.

- Debate y reflexión sobre algún tema surgido de la bibliografía del Movimiento (Acción, Idelcoop, Realidad Económica, etc.).
- Resumen de lo acordado y fecha de próxima reunión.

Al efectuar la convocatoria a las reuniones de Secretarías, el Secretario de cada una de ellas preparará un orden del día con los temas de su incumbencia.

Consulta permanente

Los documentos de consulta permanente por la Comisión son, entre otros, los siguientes:

- Estatuto Social
- Reglamento de funcionamiento de las Comisiones Asesoras Zonales
- Reglamento de funcionamiento de las Comisiones de Asociados
- Documento Modelo Integral de Gestión
- Balance Social Cooperativo
- Plan Integral de Gestión
- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Recurrir a ellos para orientarnos en el desarrollo de la gestión concreta, promover su conocimiento, en primer lugar por los dirigentes y personal actuales, y planificar acciones para que sea nuestra carta de presentación ante los asociados que se incorporen a la Comisión y los empleados que ingresen a la entidad, es una tarea prioritaria que habrá que asegurar.

Si todas las Secretarías y el Comité de Autocontrol y Seguimiento del Plan de Integral de Gestión funcionan correctamente, la actividad de la Comisión de Asociados se transforma en una caja de resonancia de las mismas. Es el ámbito donde se informa sobre la marcha de la filial, y los informes de las Secretarías –incluidos en el orden del día– ratifican que todos los dirigentes fueron partícipes concretos, conscientes y activos de la gestión

comercial e institucional de la cooperativa. El Comité de Autocontrol y Seguimiento del Plan de Gestión debería reunirse semanalmente, antes de las reuniones plenarias o de Secretarías; y el Núcleo, quincenalmente, antes de la reunión de la Comisión de Asociados en pleno.

A estos ámbitos de gestión deben sumarse las reuniones periódicas del Equipo de Trabajo y los encuentros mensuales con todo el personal. Estas instancias son fundamentales para que todos los integrantes de la Organización estén compenetrados con el Modelo Integral de Gestión, contando con toda la información disponible para ser parte de la ejecución de lo planificado.

D. EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA CASA CENTRAL

En principio, es necesario poner de manifiesto que los fundamentos y lineamientos conceptuales en torno al Modelo Integral de Gestión que se explicitaron a lo largo de este documento se corresponden de igual forma en su aplicación a la Casa Central. Su fortalecimiento en cada uno de los espacios organizacionales –Filiales y Casa Central– contribuirá a la coherencia interna del desarrollo del proyecto cooperativo.

El Modelo Integral de Gestión supone articular en un mismo plan de trabajo los aspectos comerciales, administrativos e institucionales de la gestión, tanto a nivel del Banco como de cada una de las unidades de gestión que lo componen.

Nuestras filiales poseen un contacto directo con los asociados y la comunidad, y en consecuencia generan una relación dialéctica entre los asociados, la comunidad y la entidad cooperativa. Es por ello que se han diseñado diversas instancias de gestión con participación conjunta de dirigentes, funcionarios y empleados, tales como la Comisión de Asociados, las Secretarías y el Comité de

Autocontrol y Seguimiento del Plan Integral de Gestión, que actúan administrando esa unidad de gestión a través de una relación de permanente vínculo con los asociados.

En la Casa Central, el nivel de participación dirigencial y de contacto con los asociados es diferente al de las Filiales. Además de los organismos principales de conducción (Consejo de Administración y Mesa Directiva), en nuestra Casa Central participan dirigentes en diversas temáticas vinculadas directamente a la gestión de nuestra cooperativa. Como muestra de ello, podemos citar a los Comités de Gestión Integral del Riesgo, Auditoría, Prevención de Lavado de Dinero, Tecnología Informática, Crisis y Mesas de Acuerdo, entre otros ejemplos. Si bien algunos de estos ámbitos son exigidos por lineamientos normativos, nuestro Banco ha procurado darles la impronta que hace a nuestra filosofía cooperativa. Es cierto que no siempre esta participación tiene una clara visibilidad por parte del conjunto de la organización, y serán entonces de suma importancia las acciones que las Gerencias Departamentales efectúen para que exista una adecuada valoración sobre estas instancias de gestión.

Nuestra Casa Central por su rol está llamada a ejercer un papel de dirección, logística y de servicios al conjunto de las Filiales. Este rol lleva a que gran parte del personal de sus dependencias no tenga un contacto directo con los asociados y la comunidad.

Por esta particularidad, consideramos que resulta relevante reafirmar algunas reflexiones que hemos realizado en este documento respecto a la necesidad de fortalecer la participación concreta en la integralidad de la gestión como pilar fundamental donde se asienta el Modelo Integral de Gestión.

- La participación plena y pertinente es posible si se participa efectivamente en la gestión de la empresa cooperativa.

- La conciencia cooperativa, participativa, solidaria con compromiso social, también surge participando de la gestión.
- Permite al conjunto de los integrantes de la organización volcar sus conocimientos y recibir conocimientos de sus pares y de la empresa cooperativa.
- La participación activa en la gestión concreta se debe dar en su ámbito de trabajo. Trabajar mancomunadamente, en equipo, genera –como hemos mencionado– conciencia participativa y solidaria.

En síntesis, podemos decir que nuestro objetivo principal es conseguir que todos nuestros funcionarios, cuadros intermedios y empleados de Casa Central tengan una participación plena y pertinente en la gestión de la entidad cooperativa, profundizando el desarrollo de proyectos de trabajo institucional y realizando un seguimiento del Plan Integral de Gestión (incluidos los aspectos institucionales). A tal efecto, los Gerentes y sus equipos de trabajo, en consonancia con un liderazgo integral, propenderán a constituirse en verdaderos referentes institucionales.

Ser parte del desarrollo y profundización del Modelo Integral de Gestión es ser protagonista de una construcción social, institucional y política de gran importancia, para mostrar a la sociedad que otro modelo más equitativo y democrático es posible.

El rol del Gerente Departamental de cada una de la Gerencias cobra un nuevo sentido en el marco de este modelo: formarse como verdaderos funcionarios–dirigentes en la aplicación del Modelo Integral de Gestión en la Casa Central, orientando su trabajo en los siguientes aspectos:

- La formación ideológica de su equipo y del conjunto de empleados de la Gerencia. Es necesario que los Gerentes dirijan los

procesos de transmisión ideológica, facilitando la interiorización y aprendizaje de la cosmovisión política, social y económica que constituye nuestra esencia doctrinaria y los valores identitarios.

- La difusión de nuestras ideas en lo atinente a la evolución permanente de nuestra entidad. El Gerente participa habitualmente en las reuniones del Consejo de Administración y tiene la obligación de transmitir entre el conjunto de empleados las visiones de la Dirección del Banco y recepcionar las opiniones e inquietudes de los mismos para poder aclararlas y consensuarlas. Se debe destacar el rol comunicacional que le corresponde, porque el tratamiento y debate regular de la información contribuye a darle congruencia y alinear las estrategias que lleva adelante nuestro Banco con las actividades específicas que realiza cada Gerencia.
- Debe asegurarse que, en el funcionamiento de todos los equipos de su Gerencia, se debata la marcha del Plan Integral de Gestión en el marco del posicionamiento institucional del Banco.
- Cada tarea, por más simple que la misma parezca, debe encontrar el sentido de reconocerse en su contribución a las políticas generales del Banco.
- Involucrar a los equipos de trabajo en la difusión, compromiso y colaboración con el Gerente Departamental, de modo de articular el trabajo de cada Gerencia y edificar nexos de interrelación internos.
- Establecer vínculos con los dirigentes a través del Secretario del Consejo de Administración, de manera tal de afianzar un apoyo institucional orgánicamente establecido.

Este estilo de liderazgo supone tener una visión global de cada uno de los temas a abordar, asumiendo la multidimensionalidad de nuestro proyecto; sostener un discurso político–institucional claro y convincente; y, por

sobre todo, mantener una completa coherencia entre ese discurso y el accionar cotidiano.

LÍNEAS DE TRABAJO PARA PROFUNDIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN EN LAS DEPENDENCIAS DE LA CASA CENTRAL.

1. Plan Integral de Gestión

Los objetivos del Plan Integral de Gestión surgen de los objetivos estratégicos de la entidad y las especificidades de cada lugar. Deben determinarse en el marco de un debate con la participación plena y pertinente de todos los funcionarios y empleados, alrededor del análisis de las variables macro y de las políticas que nos plantea la Dirección del Banco. Es decir, en qué contexto político, económico y financiero esperado lo vamos a desarrollar. De esa participación colectiva resulta necesario definir claramente cuáles son nuestras fortalezas y oportunidades de mejoras, y cómo ellas inciden en la gestión de cada una de las dependencias.

1.1. Incorporación de objetivos institucionales específicos en el Plan Integral de Gestión de cada dependencia

En el proceso de planificación del Plan Integral de Gestión de las Gerencias Departamentales de Casa Central, resulta trascendente incorporar, como hemos mencionado, aspectos institucionales tales como cursos, difusión y debate de materiales, realización de charlas, participación en actividades del movimiento y del Centro Cultural de la Cooperación.

1.2. Objetivos y actividades hacia el interior de la dependencia

El eje de los mismos debe estar puesto en lograr la participación reflexiva, comprometida y responsable de todos los funcionarios y empleados de la Casa Central en la gestión de la empresa cooperativa. Eso supone pen-

sar a cada uno de ellos como un militante cooperativo cuyo desarrollo dependerá, en gran parte, de las acciones planificadas e instrumentadas por cada dependencia. Entre ellas, las actividades educativas formales de fortalecimiento institucional tienen un papel fundamental, por lo que la planificación de la participación de los miembros de cada dependencia en las mismas debe formar parte expresa del Plan Integral de Gestión.

Sin embargo, las actividades educativas no garantizan por sí solas la incorporación a la vida institucional si no se combinan, desde el comienzo, con una práctica institucional permanente que permita a todo el personal ser protagonista de hechos y actividades concretas de la gestión integral, ya que tanto nuestros objetivos como nuestras prácticas en los distintos aspectos del quehacer de la cooperativa están atravesados necesariamente por nuestros valores, principios y perspectivas político-institucionales. Solo así podrán desarrollar un sentido de pertenencia que los haga sentirse realmente convocados a ser futuros funcionarios-dirigentes.

1.3. Participación de los miembros de cada Gerencia en proyectos y actividades organizadas por el Banco y/o el Movimiento Cooperativo

Supone la planificación expresa de acciones que aporten al cumplimiento de las actividades institucionales promovidas centralmente por la Dirección de nuestra cooperativa. Las mismas estarán alineadas con los valores solidarios del Cooperativismo; la visión del Movimiento Cooperativo nucleado en torno al IMFC, que se percibe como una herramienta para la transformación de la realidad económica, política y social del país; y los lineamientos político-institucionales del Banco que orientan a profundizar nuestras relaciones con la comunidad a través de todo tipo de actividades y en todas las esferas de la vida social.

2. Garantizar el seguimiento efectivo del Plan Integral de Gestión en cada Dependencia de la Casa Central

Estos planes deberán ser reportados a los Comités de Gerencia General, Subgerencias Generales y otras instancias de seguimiento, según corresponda. La inclusión de los aspectos institucionales del Plan Integral de Gestión –y el control del cumplimiento del mismo– en el temario habitual de las reuniones, permitirá potenciar estratégicamente su actividad, en el marco del desafío institucional de lograr que los funcionarios se vean a sí mismos no solo como el soporte técnico de la gestión de la empresa cooperativa, sino, además, como dirigentes sociales que, gestionando integralmente la entidad, se plantean contribuir a transformar la sociedad poniendo la lógica empresarial al servicio de la lógica institucional.

3. Promover el uso de los canales que garanticen el conocimiento pleno de los proyectos, actividades, publicaciones de las instituciones que conforman el Movimiento Cooperativo nucleado en torno al IMFC y del Centro Cultural de la Cooperación.

Ese conocimiento permitirá un mayor involucramiento en la vida institucional del movimiento y es indispensable para el desarrollo de los aspectos institucionales del Plan Integral de Gestión.

4. Participación de miembros de la Mesa Directiva y/o quien ella designe –coordinada a través de la Secretaría del Consejo de Administración– en reuniones de las Gerencias, con el objetivo de aportar su visión sobre las actividades y proyectos institucionales centrales y acompañar el seguimiento de los objetivos institucionales del Plan Integral de Gestión.

EN SÍNTESIS...

Los desafíos de nuestra organización cooperativa son:

1. Defender el concepto de gestión social, lo que implica:
 - Preservar el valor de la doble condición de las cooperativas: empresas y movimiento social.
 - Articular eficazmente la estructura institucional –basada en participación y democracia– y la estructura empresarial, con sus niveles diferenciados de responsabilidad y jerarquía.
2. Garantizar la continuidad en el tiempo de la organización como entidad genuinamente cooperativa, en el contexto de una fuerte transición generacional.

A través de fortalecer y garantizar:

La gestión participativa:

1. Se basa en:
 - Responsabilidad individual y trabajo en equipo.
 - Coherencia en el discurso y la acción.
2. Requiere:
 - Consolidar un modelo de liderazgo coherente con la perspectiva del Cooperativismo transformador.
 - Participación reflexiva, comprometida y responsable.
 - Liderazgos con capacidad de escucha y comunicación.
 - Generar relaciones de colaboración horizontal.

Las acciones cotidianas:

1. Cumplir con el sistema de reuniones.
2. Las mismas deben ser ámbitos donde se participe de manera plena y pertinente.
3. Alentar un clima organizacional positivo.
4. Estimular la capacitación y la auto–formación.
5. Explicitar lo que se espera de cada uno.

6. Promover la integralidad en la gestión.
7. Recibir con entusiasmo a los nuevos compañeros y brindarle los medios para persuadirlos sobre nuestras convicciones.
8. Generar disciplina basada en el compromiso y la responsabilidad.
9. Sentir y expresar satisfacción ante el éxito.
10. Promover la solidaridad como un valor cultural fundamental de nuestra cooperativa.

El cumplimiento del Plan Integral de Gestión:

Debe medirse a través de:

1. Nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo y las Comisiones de Asociados, Secretarías y Comités de autocontrol.
2. Grado de participación real de los dirigentes en la gestión concreta.
3. Objetivos alcanzados.

CONCLUSIÓN

El presente Documento "Modelo Integral de Gestión" que hemos elaborado reafirma y

profundiza un modelo de construcción colectiva que nuestra cooperativa ha desplegado desde su origen, adecuándolo a las condiciones y contextos actuales. El mismo fue debatido en 361 talleres realizados con más de 5000 participantes, entre dirigentes, funcionarios y empleados, que realizaron aportes que contribuyen al proceso de perfeccionamiento del Modelo Integral de Gestión "como garantía de continuidad de nuestro proyecto cooperativo".

Luego de este importante y fructífero trabajo colectivo, viene una nueva etapa que es pasar del acuerdo programático al desarrollo y aplicación concreta del Modelo Integral de Gestión.

Por un lado, implica un salto cualitativo en nuestra organización, pero al mismo tiempo es parte de una construcción que reconoce una larga historia que el propio documento recupera.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Credicoop C. L. *Asamblea General Ordinaria*, 1995.
- Banco Credicoop. "Documento Base", *Revista Idelcoop* N° 150, 2003.
- Gaspar Arias, Lucas. "La cooperativa en diálogo. Conceptos, procesos y herramientas para la gestión de la comunicación en las organizaciones cooperativas", *Revista Idelcoop*, N° 188, 2008.
- Giribaldi, Nelson. *Discurso en la ceremonia de inauguración del Banco Credicoop*. Buenos Aires: Credicoop, 1979.
- Guelman, Raúl. "Nuestros valores institucionales", en *Comunicándonos*, N° 13, 2004
- Petriella, Angel. *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*. Rosario: Idelcoop, 1984.
- *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*. Rosario: Idelcoop, 2008.
- Plotinsky, Daniel. "Cooperativismo y gestión participativa en contextos turbulentos. El Banco Credicoop en la Argentina de la convertibilidad y la crisis", *Revista Idelcoop* N° 199, 2010.
- Rojas Herrera (coord.) *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Québec: Irecus, 2007.