

consideraciones referidas al documento base II en el año internacional de las cooperativas profundicemos nuestro modelo integral de gestión

En el período posterior a la crisis de diciembre de 2001, sostuvimos que el proceso político que desencadenó el fin de la convertibilidad, marcaba el comienzo de un tiempo económico, político y social distinto en nuestro país, que nos exigía “revisar la *vigencia* y la *pertinencia* de los esquemas de pensamiento y acción existentes en la práctica cotidiana de nuestra organización y contrastarlos con los nuevos desafíos”, porque se había producido “un cambio de paradigma”.

Estaba planteada la necesidad de superar la actitud defensiva a que nos había obligado la avalancha neoliberal desde la dictadura del '76 hasta el fin de los '90, porque entrábamos en “una etapa de ascenso de la calidad de nuestra acción y de gran posibilidad de crecimiento”.

Se desarrolló entonces un intenso proceso de debate en toda la organización que concluyó con la aprobación del “Documento Base” que contiene los ejes que hasta hoy orientan nuestra acción institucional.

- a) Profundizar la democracia participativa.
- b) Fortalecer el rol de los eslabones de gestión de la Entidad: Consejo de Administración, Comisiones Asesoras Zonales y las Comisiones de Asociados.
- c) Crecer en el número de Asociados que participan en las Comisiones de Asociados, núcleo fundamental y vital para la participación efectiva en la gestión de la cooperativa.
- d) Incrementar la influencia de nuestra organización en el debate de ideas por una sociedad solidaria y auténticamente democrática.

Como corolario de este proceso, se lanzó formalmente el Plan de Gestión Institucional, instrumento necesario para lograr unidad de acción, que aplicado en forma flexible y constante, posibilitó lograr un planeamiento del Banco en la materia, que se va superando y enriqueciendo año tras año por el crecimiento y la profundidad de la participación de las Filiales en su elaboración.

Entre los múltiples desafíos planteados desde entonces, hay dos que acompañan la existencia misma de la organización, a los que prestamos especial atención:

1. Sostener el concepto de gestión social, lo que implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, en tanto empresas y movimientos sociales, articulando 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.

Como respuesta oportuna a esos desafíos, en 1995 se inició un proceso en el que pueden identificarse como momentos significativos:

- Reforma del **Estatuto Social** (1995/1998).
- Políticas desarrolladas durante la crisis (2001/ 2002).
- Elaboración y discusión del “**Documento Base**”, como plan estratégico de la entidad (2002/2003).
- Estructuración del **Programa de Fortalecimiento Institucional** (2002).
- Desarrollo del “**Modelo Integral de Gestión**” (2004)

La Asamblea General Ordinaria de 2004 fue el ámbito en el que se hizo público por primera vez el concepto de **Modelo Integral de Gestión** complementado con el de **Participación Plena y Pertinente**. Ambos conceptos tienen como idea central, la articulación entre la empresa cooperativa y el movimiento social que se efectiviza involucrando aún más a los dirigentes en la gestión del servicio financiero y a los funcionarios y empleados en la gestión de las actividades institucionales.

Desde el año 2004, el Modelo Integral de Gestión fue incorporando definiciones y conceptos y simultáneamente se fue difundiendo e instalando en el acervo de los dirigentes, funcionarios y empleados del Banco, como una herramienta capaz de producir un verdadero salto de calidad en la práctica del cooperativismo transformador.

Surgió así la necesidad de consolidar en un documento la historia, definiciones, orientaciones y regulaciones que el Modelo Integral de Gestión comprende y a fines de 2009 fue constituido el **Comité de Fortalecimiento Institucional**, a quien se le fijó como uno de sus ejes de trabajo el diseño y desarrollo del Modelo Integral de Gestión.

En marzo de 2010 se redactó un documento que avanzaba con los lineamientos centrales del Modelo Integral de Gestión, cuyo texto fue examinado y corregido con la participación de la Mesa Directiva y el Comité Ejecutivo.

Se resolvió luego, que en el debate participaran dirigentes y funcionarios que contribuyeran desde distintas experiencias y perspectivas al enriquecimiento del documento:

- Por un lado, el Documento de Trabajo fue debatido en el seno de un Taller realizado el 25 de octubre de 2010, del que participaron cuatro Consejeros zonales, cuatro Presidentes de Comisiones de Asociados, cuatro Gerentes zonales y cuatro Gerentes de Filial designados a tal efecto, uno por cada una de las regiones. Como resultado del debate y de las modificaciones e inclusiones al mismo, en noviembre de 2010 se presentó una nueva versión del Documento. Este taller posibilitó que a través de la lectura crítica y el intercambio de opiniones se incorporen nuevas miradas y vivencias para una mejor conceptualización del modelo.

- Por otra parte, el Comité de Fortalecimiento Institucional decidió incorporarle un capítulo referido al MIG en la **Casa Central**, a cuyo efecto se designó un grupo conformado por dirigentes y funcionarios de la Casa Central. Luego de varias reformulaciones, el Documento de Trabajo fue elevado para su tratamiento al Comité Ejecutivo y a la Mesa Directiva el 1º de agosto de 2011.

Este relato sintético del camino transitado para la elaboración del documento, pone de manifiesto la relevancia que el Modelo Integral de Gestión adquiere para nuestra organización, y la participación activa de dirigentes, funcionarios de filiales y casa central en la contribución al armado del texto.

Presentamos hoy el fruto de esa elaboración que hemos titulado: **Documento Base II “En el año internacional de las Cooperativas profundicemos nuestro Modelo Integral de Gestión”**,

El documento se divide en dos capítulos:

1. *El MIG como garantía de la continuidad de nuestro proyecto cooperativo*, examina las acciones desarrolladas por nuestra organización que pueden ser consideradas antecedentes de la elaboración del concepto de Gestión Integral.

2. *Apuntes para la discusión: aplicación del MIG*, desarrolla los ejes en que debe avanzarse en la aplicación del Modelo.

En el primer capítulo se marcan los principales momentos de nuestra original experiencia, repasando:

- Los desafíos históricos del cooperativismo de Crédito.
- La reforma del 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 entidad.

- La crisis del 2001 frente a la que, 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, entre tanto, cómo sobrevivir e incluso fortalecerse en lo comercial e institucional.

- Una nueva perspectiva global: el Documento Base cuyo fin era darle forma a toda la actividad que se realiza desde los ámbitos dirigenciales 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 de Gestión Integral del Banco,

- El Modelo de Gestión Integral, como expresión de la búsqueda colectiva para mejorar la participación y autogestión de la entidad.

En la segunda parte del documento se abordan:

- Los procesos y dinámicas participativas en la gestión cotidiana, analizando los estilos de liderazgo, participación, gobierno y gestión, consistentes con los valores y principios cooperativos y la doble lógica de empresa y movimiento social.

- La participación de los dirigentes en el MIG, porque la conciencia cooperativa, participativa, solidaria, con compromiso social, surge interviniendo en la gestión. Importancia de una cultura organizacional contenida en las:

- Normas de Funcionamiento
- Sistema de reuniones de la Comisión
- Reglamento.

- La participación de funcionarios y empleados en el MIG, para que estén en condiciones de 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 dirigenal del funcionario desde antes de hacerse cargo de esa responsabilidad.

- El MIG en la Casa Central, cuya aplicación 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 operativas que lo componen y en consecuencia, hace necesario profundizar el desarrollo de proyectos de trabajo institucional -a corto y mediano plazo- en cada gerencia.

Luego de esta presentación Uds. recibirán un ejemplar del documento, dando inicio a un proceso de debate del mismo. Ese material será enviado a las Filiales, para que las Comisiones de Asociados junto a los Equipos de Trabajo y todo el personal se den un plan para analizarlo y efectuar aportes para su enriquecimiento. Para lo cual enviaremos una guía de debate.

Igual procedimiento se cumplirá con las Gerencias Departamentales de Casa Central para que tenga lugar el más amplio debate posible y la formulación de iniciativas que lo completen.

Esta primera etapa finalizará el 31 de Mayo de 2012, a fin de asegurar que todos los integrantes de la organización tomen conocimiento de este trabajo y tengan oportunidad de debatirlo y hacer su aporte en sus ámbitos regulares de actuación.

Hasta esa fecha, las Filiales y Gerencias Departamentales deberán enviar a la Secretaría sus conclusiones y consideraciones, a fin de consolidar los aportes pertinentes en un documento final.

En los próximos meses se pondrán a consideración del Consejo de Administración las etapas siguientes que tendrán que ver con el programa de monitoreo de aplicación del Modelo.

Nuestra meta es lograr la aplicación del Modelo Integral de Gestión de forma general, consciente y sostenida en toda la organización.

Un gran desafío para fortalecer nuestro Banco y profundizar el aporte transformador para un país mejor.

Septiembre 2011