

Documento Base II: un proceso de construcción colectiva

MELCHOR CORTES¹

Traemos a consideración del Consejo de Administración del Banco la versión final del documento *Modelo Integral de Gestión*, que resulta de un proceso de elaboración, debate, aportes y síntesis que han tenido lugar en todos los niveles de conducción del Banco.

Estamos cerrando así una etapa de un proceso ambicioso que encaramos hace algunos años para convertir en un valor en toda la organización lo que denominamos Modelo Integral de Gestión.

La amplitud y profundidad que alcanzó el debate del Documento Base II en toda la organización expresa un alto nivel de comprensión y aceptación del desafío que nos proponíamos cuando se planteó un proceso en cascada a través del cual se llevaría a cabo la discusión del Documento. La cantidad de observaciones y propuestas que se obtuvieron muestran un compromiso creciente de todos los niveles de conducción y participación de nuestra entidad con los ejes centrales que fueron planteados.

Es por ello que queremos resumir algunos datos acerca del desarrollo del proceso de construcción colectiva del Documento que hoy nos proponemos considerar.

En la Asamblea General Ordinaria del 2004, nuestro presidente Carlos Heller formuló el concepto del Modelo Integral de Gestión, complementándolo con el de participación plena y pertinente. Desde entonces, asumimos el desafío de llevar ese concepto a la práctica. En marzo del 2009 se constituyó el Comité de Fortalecimiento Institucional, con cuatro ejes de trabajo, uno de los cuales fue el Mo-

delo Integral de Gestión. A fines de ese año se encaró la elaboración de un documento que sintetizara la experiencia realizada y propusiera cómo seguir desarrollando el Modelo. Entre abril y septiembre de 2010 un primer texto fue examinado, corregido y enriquecido por la Mesa Directiva y los Comités Ejecutivos y de Fortalecimiento Institucional, dando lugar a ocho versiones distintas, que indican el fecundo trabajo realizado en esa primera versión, en ese primer intento de redacción.

Seguidamente, 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. Como resultado del mismo, en noviembre del 2010 se elaboró una nueva versión.

La cantidad de observaciones
y propuestas que se obtuvieron muestran un compromiso creciente de todos
los niveles de conducción y participación
de nuestra entidad

En abril del 2011 se incorporó al Documento un capítulo referido al Modelo Integral de Gestión en la Casa Central, elaborado por un grupo de dirigentes y funcionarios de la misma, designados a ese efecto por el Comité

¹ Secretario del Banco Credicoop Coop. Ltda. Intervención en la reunión del Consejo de Administración (24/06/2013).

de Fortalecimiento Institucional. Luego de varias reformulaciones, el 1° de agosto, el documento de trabajo fue enviado a la Mesa Directiva para su tratamiento. Y el 26 de septiembre de 2011 ese trabajo fue presentado en la reunión del Consejo de Administración, en la que se resolvió promover su difusión y debate en todos los ámbitos de gestión del Banco. Se diseñó un proceso en tres fases o etapas que, partiendo de los niveles superiores de conducción, culminaran en el ámbito de las filiales y las dependencias de Casa Central y, a partir de allí, se recibieran las opiniones y propuestas resultantes.

La primera fase incluyó talleres en el Consejo de Administración y gerencias zonales y departamentales. Hubo un taller en noviembre de 2011, del que participaron los consejeros titulares, suplentes y responsables de educación cooperativa zonales, con un total de 74 dirigentes. En el mes de diciembre se desarrollaron dos talleres con gerentes departamentales, del que participaron 27 funcionarios. Y el mismo mes de diciembre, un taller de gerentes zonales con 26 funcionarios.

En la segunda fase, tuvieron lugar una serie de talleres en las zonas y con funcionarios departamentales de Casa Central entre marzo y abril del 2012, del que participaron 1.049 dirigentes, y 1.216 empleados, o sea, 2.265 personas, en un total de 59 talleres, que a su vez fueron replicados en la fase siguiente en las filiales y en las gerencias de Casa Central, conducidos por quienes habían participado de la ronda de talleres zonales. Aquí se desarrollaron en total 274 talleres, con un total de 5.134 asistentes.

Hay una indicación de participación que tiene que ver con el universo total, tanto de dirigentes como de empleados. Según lo informado por las filiales al 28 de febrero de este año, de un total de 3.093 dirigentes, 1.649 participaron de los talleres, un 53,3%. El resto no lo hizo, por lo menos en forma orgánica,

en el momento de desarrollo de los talleres. Respecto a los empleados, de un total de 4.850, el porcentaje de participación fue de 71,9%. En ambos casos, es una participación considerable, importante. Pero entendemos que quiere decir también que tenemos un numeroso grupo de integrantes de la organización que no participaron directamente de los talleres. De modo que es oportuno analizar iniciativas que contemplen la llegada a ese importante número de compañeros para introducirlos en los detalles del Documento Base, porque es verdad que después, durante la gestión y el trabajo cotidiano, todos terminan participando, pero es importante prestar atención y desarrollar iniciativas que tengan que ver con esa incorporación.

En marzo del 2009 se constituyó el Comité de Fortalecimiento Institucional, con cuatro ejes de trabajo, uno de los cuales fue el Modelo Integral de Gestión. A fines de ese año se encaró la elaboración de un documento que sintetizara la experiencia realizada

A partir de terminado ese ciclo de talleres, el Comité de Fortalecimiento Institucional tuvo a su cargo el seguimiento para garantizar que todas las instancias que habían participado remitieran sus conclusiones, tanto de filiales, zonas, gerencias y departamentos de la Casa Central.

Hubo que sintetizar y agrupar temáticamente todos los informes y de ellos resultaron 37 propuestas de reformas específicas al texto, señalando supresiones, agregados o modificaciones en la redacción original; 20 reformas generales que indicaban conceptos

a incorporar o desarrollar más extensamente; 24 propuestas de acción a nivel de todo el Banco, proponiendo medidas de aplicación general en diversas áreas, como RRHH, Funcionamiento institucional, Capacitación, Comunicaciones y otras; 18 propuestas de acción a nivel de las filiales y zonas, relacionadas con el desarrollo de las tareas en las zonales y comisiones de asociados; y 19 propuestas de acción a nivel de Casa Central que, como en el caso anterior, se refieren a medidas a implementar en los distintos ámbitos de gestión para profundizar la aplicación del Modelo.

En correspondencia con el carácter democrático y abierto con que se impulsaron los talleres, fueron recibidos todos los aportes producidos, tanto aquellos que resultaron de debates colectivos en las filiales y luego fue-

ron integrados en respuestas por zonas como las elaboraciones de grupos de tres o cuatro participantes de un taller, e incluso opiniones personales.

Además de las propuestas que fueron incorporadas al Documento, se tomó nota de una variedad considerable de opiniones sobre diversos temas vinculados con la gestión que serán tenidas en cuenta y profundizadas oportunamente en los ámbitos que resulten pertinentes. A partir de allí, el Comité se abocó a la reelaboración del Documento, que a mediados de este mes de junio fue considerado por la Mesa Directiva, que le introdujo algunas modificaciones. Esa versión fue remitida a los miembros del Consejo de Administración y es lo que hoy ponemos a consideración.