

## Las Comisiones de Asociados: Teoría y Práctica de su Funcionamiento

Por Mario R. Argüero\*

¿Son un invento argentino?

Lo cierto es que existen hoy en los bancos adheridos al IMFC y tienen un sello muy particular, de caracteres inéditos.

Nacieron hacia 1978, en tiempos de gobierno dictatorial y del ministro Martínez de Hoz; las cajas de crédito fueron entonces prácticamente obligadas a fusionarse y nuestro Movimiento creó esta forma de participación societaria, sustitutiva de la que implicaba tener en cada entidad un consejo de administración.

Hoy son el vehículo esencial para dicha participación, en las respectivas sucursales de nuestros bancos.

### Lo consagrado hasta ahora

Cada Comisión de Asociados tiene su historia, su gente diversa y por tanto, sus peculiaridades. A punto tal, que algunos rasgos del funcionamiento de unas no serían aconsejables para otras. No puede haber, en consecuencia, "recetas" uniformes para su funcionamiento.

Sin embargo, aspectos como la división en secretarías y la consiguiente observancia de las funciones inherentes a cada una de ellas, -fijadas, al menos en Credicoop, por circular -, ya pueden estimarse consagradas.

Además, se ha perfilado sobre ellas un sólido fundamento doctrinario, que es saludable remarcar y muy buenas prácticas, que es bueno difundir. Puede descontarse que la reflexión sobre aquél y la difusión de éstas podrán ser aprovechadas, en una generalidad de casos.

Así lo indica nuestra experiencia recogida en el dictado de cursos, tanto en los centralizados a dirigentes como en los de actualización cooperativa, en el seno de las propias comisiones de asociados. En todas las oportunidades, sin excepción, los participantes destacaron la utilidad de la compilación que pasamos a enunciar. Se hallan nutridas, básicamente, de mociones y ponencias registradas en distintos encuentros realizados en el IMFC y el propio Banco Credicoop, entre ellas, los mismos cursos. Parte de la siguiente premisa fundamental:

### El carácter y la conciencia decisoria; clave para el incentivo de la participación.

- a) Otorgar a las reuniones plenarias el mayor carácter resolutivo posible es básico para incentivar la participación. Si el miembro, en efecto, ve que sólo acude para informarse, sin gravitar de modo alguno, tarde o temprano declinará en su asistencia. A tal es recomendable.

---

(\*) Mario R. Argüero, Docente de Idelcoop. Adscripto a la Gerencia de Filiales del Banco Credicoop. Coop. Ltda.

## **La periodicidad**

- b) Establecer una reunión semanal, en día fijo. Esto genera un hábito saludable y desarrolla la conciencia sobre el ámbito natural para volcar las propias inquietudes. Puede decirse que, en todos los casos, los métodos de reuniones quincenales sin ninguna intermedia provienen o han provenído de una orientación no recomendable.

Las reuniones autónomas de secretarías y comisiones son aconsejables, pero sin perjuicio de lo expuesto. Los mecanismos de reuniones semanales alternadas, plenarias y de secretarías, en algunos casos son eficaces. Para éstos también es aplicable no dejar de resolver, semanal o quincenalmente, en forma plenaria, por lo menos alguna cuestión.

## **El juego del Acta con el Orden del Día**

- c) Un elemento prácticamente indispensable para consagrar dicha conciencia resolutive es el Libro de Actas. No es necesario que éstas sean extensas. Por el contrario, si son escuetas y se limitan a consignar lo resuelto, obviando citar conceptos vertidos o circulares leídas, no se recargará quien deba confeccionarla o leerla, que preferentemente será el Secretario de Actas.

Por su parte, el Temario u Orden del Día deberá ser confeccionado previamente y en varias copias; de modo que el Presidente, antes de pasarse al próximo punto, remarque ante los asistentes qué es lo que se acabó de resolver. El pizarrón a la vista puede reemplazar a las referidas copias.

Es educativo conferir el nombrado carácter dispositivo incluso a cuestiones aparentemente menores, tales como designación de miembros para asistir, en nombre de la Comisión, a encuentros barriales, festivos, etc., insertándolas en actas.

## **Selección previa de circulares**

- d) El mismo cuerpo de la Comisión de Asociados encargado de elaborar el Orden del Día puede ser el que seleccione las circulares a leer en la reunión plenaria. Algunas de ellas -circulares o cartas-, será bueno leerlas al comenzar a tratarse un punto determinado correspondiente.

## **Algo ineludible**

- e) Es básico que todas las circulares recibidas entre reunión y reunión estén expuestas diariamente en punto fijo al alcance de cualquier miembro de la Comisión de Asociados.

## **Una interesante práctica**

- f) Una práctica de varias filiales que ayuda, entre otros, al aspecto resolutive, es la de insertar en el Temario de todas las reuniones plenarias (por ejemplo: punto 2, ó 3, ó 4), el siguiente punto fijo: “Reuniones de las que hubieren participado representantes de la filial durante la semana”, referido a relación con entidades de la zona u otros encuentros no expresados en el Orden del Día.

De manera que, si no los hubo, se siga adelante con la sesión, luego que el Presidente se lo haya preguntado a los presentes, y si existió alguna, se invite a informar brevemente a los designados, cuyo nombre constaba en el acta anterior correspondiente.

Así se provee a la memorización, evitándose, a la vez, si los nombrados cumplieron con la misión encomendada.

### **Orden más democracia: mayor rendimiento**

- g) Las reuniones serán más densas, ágiles, participativas e incluso democráticas, si se aplican las elementales normas del uso parlamentario: conceder la palabra por turno, anotando a quienes la vayan solicitando, derivar a la Secretaría o Subcomisión correspondiente, evitar las interrupciones y corrillos y dar lugar a las cuestiones fuera del Temario bajo la forma de “mociones de orden, referidas en el punto h)”.

### **“Mociones de orden” en vez del punto “Varios”**

- h) Puede calificarse como inconveniente la inserción del punto “Varios” en los órdenes del día. Por lo general, el punto “Varios” deriva de experiencias anteriores, no vuelvas a analizar, conspira contra la referida tónica dispositiva, haciendo que el participante se habitúe a los asuntos inesperados, conocidos previamente sólo por quienes preparan la reunión y sobre los que deberá expedirse o muchas veces sólo asentir, sin haber tenido siquiera oportunidad de reflexionar momentos antes, como sucede con los restantes puntos del Temario. Por otra parte, se presta a las intervenciones desordenadas y dilatorias de quienes tienen menos pericia en la mecánica de sesiones. Las “Mociones de orden” (propuestas de tratar inmediatamente un asunto alterando el Orden del Día), sometidas a consideración de los presentes son el medio para cubrir toda posibilidad de imprevistos, en forma orgánica.

### **Un axioma y una consecuencia natural**

- i) Todo lo que tienda a ordenar el desarrollo de las reuniones contribuirá a despejar los canales de comunicación y el enriquecimiento mutuo.

Por otra parte, será natural, que la filial correspondiente al consejero titular esté relativamente servida de una información algo más densa respecto a los asuntos correspondientes a la Comisión que éste integre en la Casa Central.

### **Lectura de materiales**

- j) Sin el perjuicio de lo dicho, es positivo el hábito existente en varias Comisiones de Asociados de invertir un lapso determinado en la lectura comentada de un material extraído de las publicaciones del Movimiento, ya fuese en el seno de algunas sesiones plenarias o en reuniones organizadas ex profeso en otros días.

Para esto será conveniente tener en cuenta:

- 1) La lectura será lo más compartida posible entre los asistentes.
- 2) No demandará la mayor parte del tiempo de la reunión, salvo acuerdo en contrario.

### **Equilibrio institucional-operativo**

- k) No es recomendable exagerar la nota operativa ni institucional de la reunión. Por lo general en una sesión promedio en la que no se haya establecido de antemano ni

surgido la necesidad de prolongar el tratamiento de una cuestión determinada, el informe operativo, a cargo del Gerente y/o Contador y el Secretario de Finanzas, con lectura de los créditos aprobados incluida - tema que no deberá omitirse -, el tiempo destinado no ocupará más allá del 20% de la sesión.

### **Otro factor primordial**

- 1) Otro factor primordial para el incentivo de la participación es que el asociado cumpla o tenga alguna tarea asignada. Esta puede surgir de la secretaría que el asociado integre o de las reuniones plenarias. A propósito, se halla sobreentendido que en el hecho de llevarla a cabo voluntariamente el asociado estará ejecutando un “mandato”, fruto del “carácter decisorio” de su Comisión de Asociados.

### **Conclusiones**

Que se “haga camino al andar”, no quita lo bueno de consultar alguna vez la hoja de ruta, y de señalarla, e incluso, si cabe, pergeñar variantes.

Mucha sabiduría encierra el adagio de Séneca: “Lo escrito, escrito está”, aludiendo a la palabra testimonial, perdurable, preventiva de errores, arbitrariedades o improvisaciones.

Nuestro movimiento tiene una intensa trayectoria de treinta años. Pero en proporción, su reflejo escrito es señaladamente escaso, tanto en lo doctrinario como en lo experimental.

El presente trabajo fruto de ideas de muchos cooperadores, tiende a disminuir esa distancia entre lo hecho y lo escrito. Lo hace, partiendo de una tesis en la que es necesario insistir: el carácter y la conciencia decisorias: clave para el incentivo de la participación en las Comisiones de Asociados.