

GUÍA 2

Aprendiendo a organizar y gestionar



Contenido

Presentación	3
Introducción a esta guía	5
El punto de partida para organizarnos	7
El plan de acción y la gestión de los conflictos	12
Organizar el sistema de gestión	15
Estructura del sistema de gestión y ejercicios prácticos	16

Presentación

Las **guías para pensar y construir mejoras en la gestión** son **documentos prácticos** pensados para socios y socias que buscan llevar adelante procesos de transformación e integración de buenas prácticas cooperativas basadas en el modelo Más Valor Cooperativo. Fueron desarrolladas en el marco del convenio entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOO) y Comisión Técnica Mixta de Salto Grande -Delegación uruguaya (CTMSG), gracias al aporte de cooperativas de Salto y Paysandú, que las nutrieron con sus realidades.

En los siguientes enlaces encontrarán más información sobre el modelo Más Valor Cooperativo:

- <https://www.inacoo.org.uy/modelo-mas-valor-cooperativo>
- https://www.inacoo.org.uy/_files/ugd/356d79_30b29b93d6b049c1b08180eaff08a1ca.pdf

Esta serie está integrada por tres guías:

- Guía 1. Construyendo un liderazgo participativo

Guía 2. Aprendiendo a organizar y gestionar

- Guía 3. Hacia la sostenibilidad cooperativa

Bienvenida

Estas guías integran los elementos conceptuales del **Modelo Más Valor Cooperativo** y los traducen en aspectos cotidianos de las cooperativas. Incorporan instrumentos y herramientas de trabajo grupales que permiten comprender conceptos, integrarlos a la gestión y aplicarlos en acciones concretas. Su uso les permitirá recorrer un camino de aprendizaje y transformación colectiva para fortalecer la cooperativa.

¡Bienvenidos al desafío!

Contenido de las guías

Cada guía tiene una presentación inicial, una síntesis de conceptos claves para que puedan conocerlos y comprenderlos (**etapa del pensar**), herramientas e instrumentos para la acción (**etapa del hacer**) y orientaciones para la implementación en la cooperativa (**resultado**). También se incluyen enlaces que amplían la información, junto con material de apoyo.

La cooperativa, una construcción colectiva

Ser cooperativista es un proceso, una construcción, un proyecto de vida, en el que cada integrante de la cooperativa se siente parte en la generación de valor. Esto tiene múltiples implicancias en el desarrollo integral de las personas, en sus expectativas relativas a la calidad de vida, en el desarrollo de sus capacidades, formación y capacitación, en el desarrollo comunitario y social, y en el desarrollo empresarial, donde la responsabilidad está implícita en los valores cooperativos. Responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, colectivización de las decisiones y valores cooperativos se entrelazan para formar el tejido de la sostenibilidad cooperativa.

Lo primero: el equipo responsable

Para iniciar el camino de mejoras, cambios y transformaciones que estas guías sugieren, les proponemos como primer paso designar un equipo que organice y coordine las acciones a llevar adelante. El equipo puede ser un grupo de socios y colaboradores de la cooperativa designados con voluntad de liderar las transformaciones, alineados a los valores y objetivos. A futuro, este equipo podrá seguir trabajando y colaborar en identificar problemas, informar y consultar, diseñar planes, implementar, supervisar y ajustar, medir resultados y documentar aprendizajes. Las guías ayudan metodológicamente a la labor del equipo en los inicios del proceso, así como si, una vez avanzado este, decide seguir construyendo transformaciones.

Les deseamos lo mejor y esperamos que estas guías les ayuden en sus proyectos cooperativos, para seguir fomentando entre todos el cooperativismo y un mundo mejor.

Introducción a esta guía

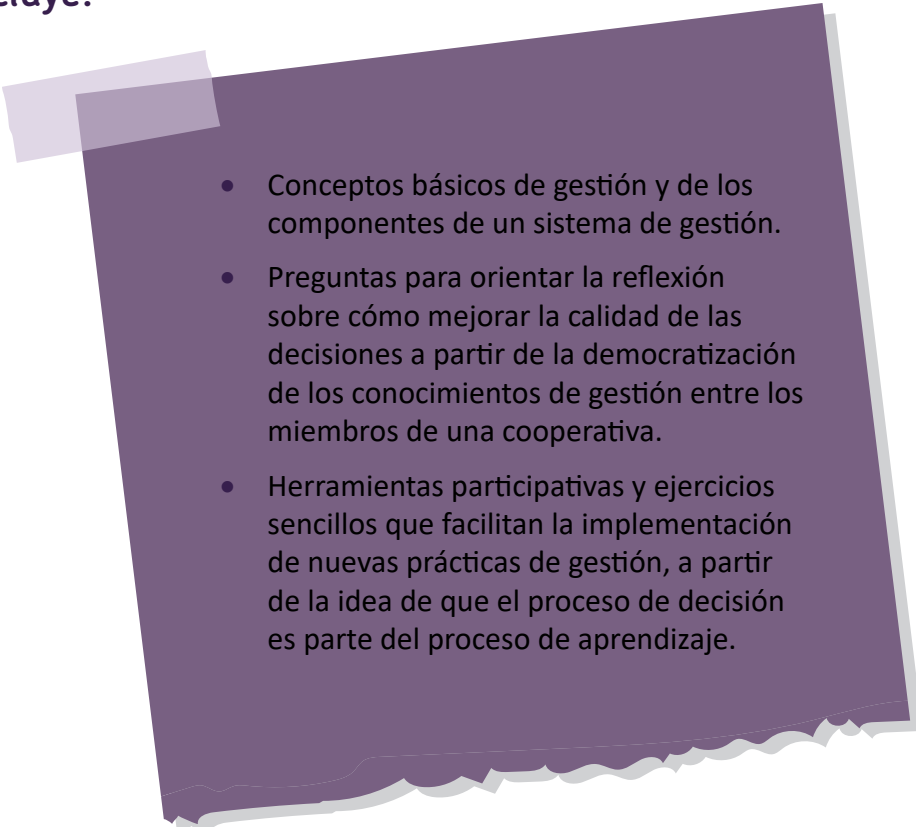
¿Qué es?

Esta guía es un conjunto de recursos que los ayudarán a ordenar y organizar la cooperativa a partir de sus valores, los roles de las personas, la identificación de oportunidades de mejora, la implementación cambios y la evaluación de los resultados.

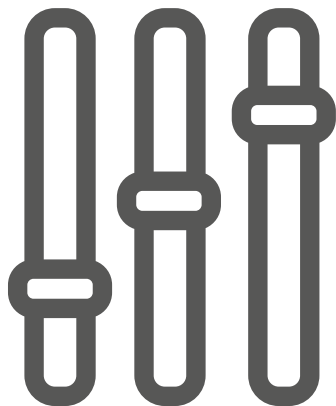
¿Qué utilidad tiene?

Permite entender la organización cooperativa desde adentro y adquirir competencias y hábitos para organizarse mejor, tomar decisiones asertivas y minimizar los conflictos, a partir del uso de información en el proceso de toma de decisiones, la elaboración de planes de acción, el uso de herramientas para la planificación y el control de las acciones y la identificación de las razones de los conflictos.

¿Qué incluye?

- 
- Conceptos básicos de gestión y de los componentes de un sistema de gestión.
 - Preguntas para orientar la reflexión sobre cómo mejorar la calidad de las decisiones a partir de la democratización de los conocimientos de gestión entre los miembros de una cooperativa.
 - Herramientas participativas y ejercicios sencillos que facilitan la implementación de nuevas prácticas de gestión, a partir de la idea de que el proceso de decisión es parte del proceso de aprendizaje.

El punto de partida para organizarnos



El primer paso para organizarse mejor en una cooperativa es reconocer que necesitamos trabajar en equipo y establecer ciertas pautas colectivas, así como actividades y funciones. A esto le llamamos **gestión**.

Podemos definir la gestión como aquellas actividades que debemos desarrollar para dirigir y controlar una organización. A su vez, gestionar una organización requiere planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, gestionar implica tomar decisiones, ejecutarlas y evaluar acciones que van a tener un impacto en la vida de la empresa cooperativa.

PENSAR

Tomar decisiones que mejoren nuestra organización



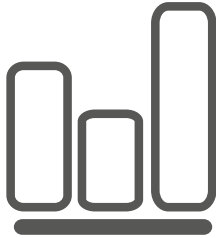
1. Proceso de aprendizaje

Tomar decisiones es parte del proceso de aprendizaje, porque, para decidir bien, necesitamos entender y aprender de la información que tenemos. Esto requiere disposición para aprender y la iniciativa de buscar ayuda cuando no entendemos algo.

Recuerden que las cooperativas cuentan con el Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP), que incluye actividades de capacitación y cursos prácticos para cooperativas, precooperativas y otras organizaciones de la economía social. Para conocer más, visitar <https://www.inacoop.org.uy/procoop>

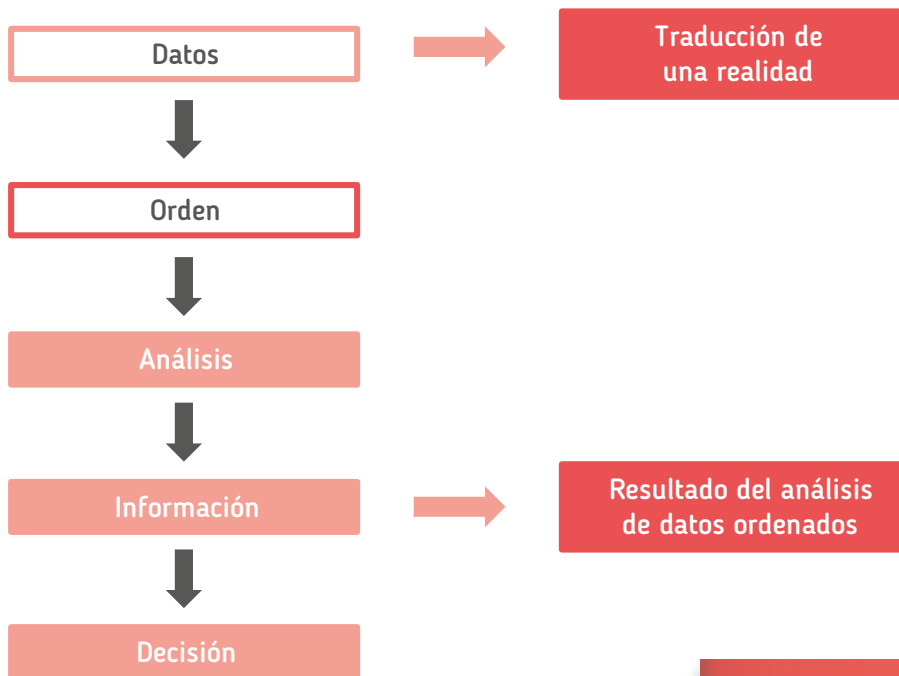
PENSAR

2. Basarse en información

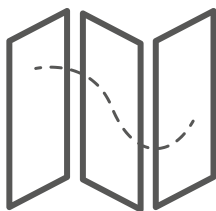


Para tomar decisiones de gestión, necesitamos información. Esto significa buscar datos nuevos, así como ordenar y analizar los datos que ya tenemos.

Un dato es una lectura de la realidad, pero la información es el resultado del análisis de datos ordenados. Por eso, debemos reunir datos y generar un espacio de análisis que permita “contar con información”.



PENSAR



3. Decidir y construir el plan de acción

La información nos facilita decidir. Pero, una vez que decidimos, tenemos como desafío implementar la decisión en la práctica y para ello se utiliza un **plan de acción**.

La información es la materia prima del proceso de toma de decisiones que nos permite construir el plan de acción.

Un plan de acción es una hoja de ruta que detalla los pasos específicos que se deben seguir para alcanzar un objetivo determinado. Es como un mapa que nos guía desde el punto de partida hasta el destino final. Ayuda a transformar en realidad lo definido.

Ejemplo de plan de acción

Objetivo/acción	Responsable	Frecuencia	Recursos
Evaluar las ventas	Responsable de comercialización / nombre	Trimestral	Horas destinadas para evaluación
Hacer campaña en redes sociales	Responsable de comunicación / nombre	Mensual	Diseño de <i>flyers</i> , pago de pauta en Instagram y Facebook
Hacer encuesta de satisfacción a socios y clientes	CEFIC	Anual	Horas para el diseño de la encuesta y análisis de resultados

PENSAR

Para armar un plan de acción debemos identificar las etapas, los responsables y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo.

La información es la materia prima
del proceso de decisión

Información



Decisión



Plan de acción

PENSAR

El plan de acción y la gestión de los conflictos

Una organización está integrada por personas que tienen una determinada cultura (valores, creencias, formas de ver las cosas). Debe existir una relación de valores compartidos entre la cooperativa y las personas que la conforman.

A su vez, toda organización cuenta con aspectos formales o visibles y aspectos informales u ocultos, que determinan su forma de funcionamiento.

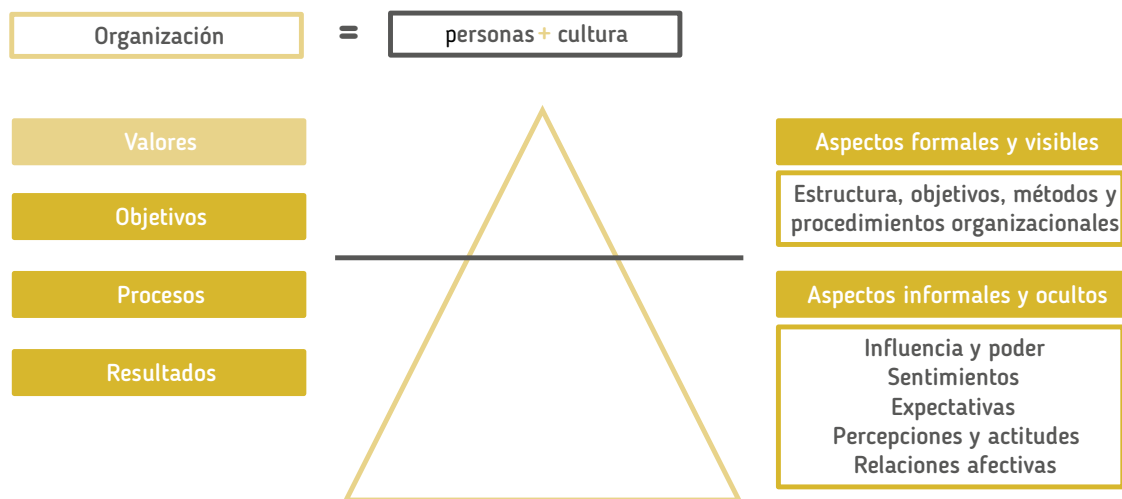
- **Aspectos formales:**

Refieren a su estructura organizacional: Asamblea, Consejo Directivo, Comisión Fiscal, Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa (CEFIC), organigrama funcional (gerencia, jefaturas, sindicato, etc.); a los objetivos de la organización; a los métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Distintas herramientas de gestión nos permiten identificar en una organización cuáles son sus valores, objetivos, procesos y resultados.

- **Aspectos informales:**

Están determinados por las relaciones entre las personas, como ser: relaciones de influencia y poder, sentimientos, expectativas, percepciones y actitudes, relaciones afectivas.

HACER



A veces, cuando una cooperativa quiere llevar adelante un plan de acción y ejecutar aquello que decidió y que entiende necesario para el cumplimiento de sus objetivos, puede enfrentarse con algunos obstáculos debido a las dinámicas y relaciones internas entre las personas que la integran.

Cuando surge un conflicto en el proceso de definición o implementación de un plan, debemos prestar especial atención a los aspectos informales u ocultos en la organización. Es decir, lo que está por debajo de la línea de flotación del iceberg.

HACER

Problemas comunes	Cómo superarlos	Preguntas para la reflexión
1. Diferencias de opinión: Las personas pueden tener diferentes ideas sobre cómo hacer las cosas, lo que puede causar desacuerdos.	Fomentar la comunicación: Debemos asegurarnos de que todos entiendan el plan y puedan expresar sus opiniones, así como también saber de dónde surgen el plan, los datos y la información que fueron materia prima para su producción.	¿Cómo establecen los objetivos de la cooperativa? ¿Cómo se aseguran de que todos conocen los objetivos? ¿El plan de acción fue construido o validado colectivamente?
2. Falta de comunicación: Si no hay buena comunicación, pueden surgir malentendidos y confusión.	Involucrar a todos: La inclusión de todos en el proceso de planificación para que se sientan parte del cambio es un componente central para el éxito en el proceso de implementación.	¿Qué acciones o mecanismos utiliza la cooperativa para promover la integración y el involucramiento de los socios y socias? Por ejemplo: ¿Realiza actividades? ¿Brinda información continua?
3. Resistencia al cambio: Algunas personas pueden resistirse a cambiar la forma en que siempre han hecho las cosas.	Capacitación: No hay cambio posible sin educación, por ello, la formación para que todos comprendan los beneficios del plan es parte de la construcción de las soluciones.	¿Cuáles han sido las actividades de capacitación, educación y formación brindadas por la cooperativa? ¿Qué temáticas abordaron? ¿Quiénes participaron? ¿Cómo integraron los aprendizajes a la gestión?
4. Conflictos de intereses: Los intereses personales pueden no alinearse con los objetivos del plan.		
5. Relaciones de poder: Las personas con más influencia pueden imponer sus ideas, aunque no sean las mejores.	Resolver conflictos: Es fundamental abordar los desacuerdos de manera constructiva y buscar soluciones que beneficien a todos.	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en las diferentes instancias de intercambio, asamblea y comisiones estatutarias y no estatutarias? ¿Dónde se registran la participación de los integrantes y las decisiones definidas? ¿Cómo se abordan las diferencias de opinión y cómo aseguran la creación de ambientes respetuosos y cómodos para la libre expresión?

En resumen, si bien las dinámicas internas pueden generar fricciones, al fomentar una cultura de organización y aprendizaje continuo, basada en los valores cooperativos compartidos, podemos transformar los desafíos en oportunidades de crecimiento.

HACER

Organizar el sistema de gestión

Hasta aquí vimos la importancia de la organización de los datos y la construcción de información para tomar decisiones de gestión. A su vez, mencionamos que toda decisión va a ser aplicada a partir de un plan de acción y que todo plan, al momento de ser llevado a la práctica, puede generar conflictos internos que deben ser gestionados como parte del proceso de mejora y aprendizaje de la organización.

Pero ¿cómo hacemos para que todo esto se consolide y sea parte de nuestra estructura organizativa y de nuestros hábitos?

La respuesta es **construyendo lo que llamamos un sistema de gestión**. A continuación presentamos sus componentes.

Primero que nada, debemos tener en cuenta que un sistema de gestión tiene por objeto mejorar la organización a nivel estructural, estableciendo políticas y objetivos, así como los caminos y motores para alcanzar dichos objetivos.

Es importante, entonces, construir el sistema de gestión a partir de la identificación de ciertos componentes. A modo de ejemplo, compartimos una estructura básica de temas y ejercicios para desarrollar algunas herramientas de gestión.

RESULTADO

Estructura del sistema de gestión y ejercicios prácticos

Estos ejercicios son para realizarlos en grupo y con una determinada frecuencia, por ejemplo, de manera anual.

¡Recomendación! Es conveniente realizar o revisar los contenidos de estos ejercicios anualmente, en el marco de la planificación de la cooperativa, para determinar los objetivos que se busca cumplir en el correr del año.

1. Valores y objetivos

- Identificar los valores y objetivos de la organización.



¡Sugerencia!

Les recomendamos en este punto ver el ejercicio 2 (cuadro de valores) de la *Guía 1. Construyendo un liderazgo participativo*.

2. Estructura organizacional

- Crear un organigrama para definir roles y responsabilidades.



Nota: Es importante tener en cuenta que en una cooperativa hay dos grandes dimensiones:

- a) los órganos de gobierno cooperativo: Asamblea, Consejo Directivo, Comisión Fiscal, etc.; y
- b) la estructura funcional, integrada por áreas o sectores de gestión como Gerencia, Ventas, Compras, Distribución, Contaduría, Recursos Humanos, Mantenimiento, etc.



Ejercicio práctico para la construcción de un organigrama

Objetivos:

- Crear un organigrama que represente la estructura jerárquica y funcional de un equipo o departamento.
- Definir los roles, funciones y responsabilidades de cada puesto dentro del organigrama.
- Fomentar la colaboración y el entendimiento de la estructura organizacional.

Dinámica:

1. *Formar grupos:* Dividir a los participantes en grupos de 3 a 6 personas.
2. *Asignar roles:* Cada grupo debe asignar roles a sus miembros, por ejemplo: facilitador, secretario y presentador.
3. *Identificar áreas clave:* Cada grupo debe identificar y anotar en una hoja las áreas clave de la cooperativa que consideren esenciales para su funcionamiento, por ejemplo:
 - Asamblea General
 - Consejo Directivo
 - Comisión Fiscal
 - CEFIC
 - Gerencia General
 - Finanzas
 - Compras
 - Ventas
 - Recursos Humanos
 - Operaciones
 - Otras
4. *Definir roles y responsabilidades:* Dentro de cada área, los grupos deben definir y anotar en la hoja los roles y responsabilidades específicos. Por ejemplo:
 - Consejo Directivo: presidente, tesorero, secretario, etc.
 - Gerencia General: gerente general, subgerente, asistente de gerencia.
 - Áreas operativas (a modo de ejemplo):
 - Finanzas: contador, asistente contable.

- Ventas: jefe de ventas, cajero, asistente de ventas, etc.
 - Proyectos: líder de proyecto, coordinador.
5. *Dibujar el organigrama:* Utilizando papel y lápiz o herramientas digitales, cada grupo debe dibujar el organigrama de la cooperativa, mostrando cómo se relacionan las diferentes áreas y roles. Por más información, sugerimos ver el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=XMrtv6lxdc>
 6. *Presentar el organigrama:* Cada grupo debe presentar su organigrama al resto de los participantes, explicando la estructura y las responsabilidades de cada área.
 7. *Discusión y retroalimentación:* Después de las presentaciones, se debe realizar una discusión con todos los integrantes de los grupos para comparar los organigramas y definir una propuesta común.

Importancia del organigrama

- **Claridad en la estructura:** Un organigrama ayuda a visualizar la estructura de la cooperativa, mostrando cómo se organizan las áreas y roles.
- **Definición de responsabilidades:** Ayuda a definir claramente las responsabilidades de cada miembro, evitando confusiones y duplicación de tareas.
- **Mejora de la comunicación:** Facilita la comunicación interna, al mostrar las líneas de reporte y las relaciones entre los diferentes roles.
- **Toma de decisiones:** Ayuda en la toma de decisiones, al identificar quién es responsable de qué área o tarea.
- **Planificación y crecimiento:** Es una herramienta útil para la planificación y el crecimiento de la cooperativa, permitiendo identificar áreas que necesitan fortalecerse o expandirse.

3. Procesos

- Crear un mapa de procesos.



Aclaración

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, transformando elementos de entrada en resultados. Un mapa de procesos es una herramienta visual que muestra cómo se llevan a cabo las actividades dentro de una organización.



Ejercicio práctico para crear un mapa de procesos

Objetivo:

- Comprender cómo se llevan a cabo las actividades dentro de una cooperativa y la importancia de diferenciar los procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Dinámica:

1. *Ver el siguiente video:* <https://www.youtube.com/watch?v=a0OPgqTJCUU>
2. *Formar grupos:* Dividir a los participantes en grupos.
3. *Asignar roles:* Cada grupo debe asignar roles a sus miembros, como facilitador, secretario y presentador.
4. *Identificar procesos de la cooperativa a partir de la siguiente clasificación:*
 - a. Procesos estratégicos: Estos procesos están relacionados con la dirección y el control de la organización. Son fundamentales para definir la estrategia y los objetivos a largo plazo.

Ejemplo:

- Planificación estratégica: En este proceso encontramos la visión, la misión y los objetivos de la cooperativa.

- b. **Procesos clave o principales:** Son los procesos esenciales que generan directamente valor para los socios y clientes de la cooperativa. Son los que determinan a qué se dedica la organización.

Ejemplos:

- Ventas y marketing: Promocionar y vender productos o servicios.
- Producción: Fabricar productos o entregar servicios.
- Logística: Gestionar el almacenamiento y la distribución de productos.

- c. **Procesos de apoyo:** Estos procesos respaldan los procesos estratégicos y clave, asegurando que la organización funcione de manera eficiente.

Ejemplos:

- Recursos humanos: Gestionar la contratación, capacitación y bienestar de los trabajadores.
- Contabilidad y finanzas: Gestionar las finanzas, presupuestos y registros contables.
- Tecnología de la información: Proveer y mantener sistemas y equipos informáticos.

5. *Dibujar el mapa de procesos:* Utilizando papel y lápiz o herramientas digitales, cada grupo debe dibujar el mapa de procesos, mostrando las actividades, decisiones y flujos de trabajo dentro de la cooperativa.
6. *Presentar el mapa de procesos:* Cada grupo debe presentar su mapa de procesos al resto de los participantes, explicando cómo se llevan a cabo las actividades y cómo se relacionan entre sí.
7. *Discusión y retroalimentación:* Después de las presentaciones, se debe realizar una discusión grupal para comparar los mapas de procesos y definir entre todos la versión que mejor se ajusta a la realidad de la cooperativa.

Importancia del mapa de procesos

- **Visualización de actividades:** Un mapa de procesos ayuda a visualizar cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la cooperativa.
- **Identificación de ineficiencias:** Permite identificar áreas donde los procesos pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia.
- **Mejora de la comunicación:** Facilita la comunicación interna, al mostrar cómo se relacionan las diferentes actividades y procesos.
- **Toma de decisiones:** Ayuda en la toma de decisiones, al proporcionar una visión clara de los procesos y sus interacciones.
- **Planificación y control:** Es una herramienta útil para la planificación y el control de las actividades de la cooperativa.

4. Gestión financiera

- Elaborar un presupuesto y una planificación financiera para cumplir con los objetivos y determinar los recursos disponibles.



Aclaración

Un presupuesto es un plan financiero que estima los ingresos (dinero que entra) y los egresos (dinero que sale), de una organización durante un período específico, como un mes o un año. Ayuda a la empresa a planificar y controlar sus finanzas.



Ejercicio práctico para elaborar un presupuesto

Objetivos:

- Comprender los conceptos básicos de un presupuesto y su importancia.
- Aprender a elaborar un presupuesto de forma práctica y colaborativa.
- Desarrollar habilidades de toma de decisiones y planificación financiera.

Dinámica:

1. *Formar grupos:* Dividir a los participantes en grupos de 3 a 6 personas.
2. *Asignar roles:* Cada grupo debe asignar roles a sus miembros, como facilitador, secretario y presentador.
3. *Identificar ingresos:* Cada grupo debe identificar las fuentes de ingresos de la cooperativa, por ejemplo:
 - Ventas de productos o servicios
 - Cuotas sociales o aportes que deban realizar los socios
 - Subvenciones o donaciones
 - Ingresos por alquileres o inversiones
 - Etc.

Puede que no tengan la información exacta de los ingresos y sugerimos en ese caso que trabajen con montos estimados por ustedes mismos.
4. *Identificar egresos:* Cada grupo debe identificar los gastos de la cooperativa, por ejemplo:
 - Costos fijos (alquiler, salarios, cargas sociales, seguros)
 - Costos variables (materias primas, comisiones, publicidad)
 - Gastos ocasionales (reparaciones, eventos especiales)

Puede que no tengan la información exacta de los egresos y sugerimos en ese caso que trabajen con montos estimados por ustedes mismos.

5. *Calcular el total:* Cada grupo debe sumar los ingresos y los egresos para obtener el total anual.
6. *Comparar ingresos y egresos:* Cada grupo debe comparar los ingresos y los egresos para determinar si hay un superávit (ganancia) o un déficit (pérdida).
7. *Ajustar el presupuesto:* Si hay un déficit, los grupos deben buscar formas de reducir gastos o aumentar ingresos. Si hay un superávit, deben decidir cómo invertir o ahorrar el dinero extra.
8. *Presentar el presupuesto:* Cada grupo debe presentar su presupuesto anual al resto de los participantes, explicando las fuentes de ingresos y los tipos de gastos.
9. *Discusión y retroalimentación:* Después de las presentaciones, se debe realizar una discusión entre todos para comparar los presupuestos y definir la estructura de presupuesto a ser utilizada por la cooperativa para la planificación del año.



¡Sugerencia!

Ahora que todos conocen los pasos para la construcción de un presupuesto, recomendamos que la Comisión Directiva trabaje en la conformación de un presupuesto con datos reales y lo presente a toda la cooperativa. Sugerimos que esta práctica se realice de forma anual.

Importancia del presupuesto

- **Planificación financiera:** El presupuesto ayuda a planificar y controlar las finanzas de la cooperativa.
- **Toma de decisiones:** Proporciona una base para tomar decisiones informadas sobre gastos e inversiones.
- **Transparencia y responsabilidad:** Promueve la transparencia y la responsabilidad en la gestión de los recursos.
- **Prevención de problemas financieros:** Ayuda a identificar posibles problemas financieros y a tomar medidas preventivas.

INACOP

Sarandí 302 | Montevideo, Uruguay

contacto@inacoop.org.uy | www.inacoop.org.uy

2916 5142 | 0800 1900