

CURSO VIRTUAL PARA ASPIRANTES A DIRIGENTES DE COOMEVA

DISEÑO CURRICULAR

1. INFORMACIÓN DEL MÓDULO

1.1 INTRODUCCIÓN

Le damos una calurosa bienvenida a aquellos Asociados que se han motivado a prepararse para participar en el proceso democrático de Coomeva y ejercer el rol como "Gestor" de la cooperativa más grande de Colombia.

Realizar este curso con interés y dedicación les dará una gran ventaja basada en el conocimiento, necesario para empezar con éxito cualquier ejercicio de liderazgo, construcción y aporte de nuevas iniciativas y proyectos.

¿Cómo ejercer labores como Dirigente cooperativo si no contamos con la información básica que nos permita desarrollar con propiedad, eficiencia y proyección las funciones que aspiramos nos sean asignadas al interior de un grupo humano y empresarial como Coomeva?

¿Cómo representar los intereses de un grupo de asociados que esperamos respalden nuestra postulación y nos permita hacer aportes pertinentes, acordes con el momento actual de la organización, y ante nada, que respondan a las principales necesidades de ese colectivo que representamos?

Para ser Dirigente de Coomeva se necesita tanto voluntad, deseo e iniciativa, como comprensión, entrenamiento e información. Los aprendizajes y cualificación que los nuevos Dirigentes de Coomeva alcanzarán en este curso les serán de gran utilidad y mejoramiento en los diversos aspectos de su desempeño personal y profesional.

Bienvenido.

1.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Objetivo general:

Desarrollar los conocimientos y las competencias básicas que debe tener el Dirigente de Coomeva para el ejercicio de sus funciones, independientemente del ente al que pertenezca.

Objetivos específicos:

- ✓ Comprender los elementos básicos del contexto de Coomeva y de su Dirigencia para que se desempeñe en un modelo solidario.
- ✓ Comprender los elementos básicos de lo que deben hacer los distintos entes de la Dirigencia de Coomeva para participar activamente y poder decidir cuál es el ente de su interés.
- ✓ Reconocer el rol y aplicar las competencias básicas que requiere el Dirigente de Coomeva.

1.3 UNIDADES DE APRENDIZAJE

Este curso está compuesto por 2 Unidades de Aprendizaje:

Unidad de Aprendizaje 1: ¿En dónde ejerceré mis funciones cuando sea Dirigente?

Unidad de Aprendizaje 2: ¿Qué debo hacer como Dirigente de Coomeva?

En la **primera Unidad de Aprendizaje** nos acercaremos a todos los temas del contexto propios del sector de la economía al cual pertenecen tanto Coomeva como las demás Cooperativas que conocemos.

Partimos de un acercamiento al modelo económico solidario, la normatividad que nos rige, las características generales de la empresas solidarias, el Cooperativismo internacional y nacional, el surgimiento de Coomeva como comunidad de profesionales y las generalidades de nuestro Grupo Empresarial Cooperativo, sus perspectivas de futuro y la forma como en Coomeva se ejerce tanto el gobierno cooperativo como el gobierno corporativo.

En la **segunda Unidad de Aprendizaje**, comprenderemos con claridad cuáles son los entes de la Dirigencia, sus funciones, los requisitos exigidos para pertenecer a cada uno y el entorno en el cual desarrollarán dichos roles.

De esta forma podremos clarificar el papel que deberán ocupar como representantes de los intereses de la comunidad de asociados que los ha elegido en calidad de líderes y voceros, además de "guardianes" de sus intereses tanto personales como colectivos.

1.4 TIEMPO DE DEDICACIÓN DEL ESTUDIANTE

Este curso se desarrollará en la modalidad virtual. Al terminar y aprobar el curso Coomeva le certificará **120** horas de estudio.

Es muy importante que comprenda...

Que el tiempo de duración del curso depende del número de horas que Usted le dedique a la semana para desarrollar las Actividades de Aprendizaje.

Por ejemplo:

Si Usted dispone de **15 horas a la semana**, o sea aproximadamente **2 horas diarias**, el curso lo desarrollaría en **2 meses**.

Si Usted dispone de **10 horas a la semana**, o sea aproximadamente **1 hora y media diaria**, el curso lo desarrollaría en **3 meses**.

Pero si Usted solo dispone de **7 horas y media a la semana**, o sea aproximadamente **1 hora diaria**, el curso lo desarrollaría en **4 meses**.

Recuerde...

Que la programación y la ejecución del curso depende del **tiempo real** que Usted le dedique.

2. UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: ¿EN DÓNDE EJERCERÉ MIS FUNCIONES CUANDO SEA DIRIGENTE?

2.1 INTRODUCCIÓN

En esta **primera Unidad de Aprendizaje** trabajemos los temas del contexto del sector de la Economía Solidaria al cual pertenece Coomeva por ser una Cooperativa.

Haremos un acercamiento al modelo económico solidario, al Cooperativismo, los aspectos básicos de Coomeva y las generalidades de nuestro Grupo Empresarial Cooperativo, sus perspectivas de futuro y la forma como en Coomeva se ejerce tanto el gobierno cooperativo como el gobierno corporativo.

Lo invitamos, a aprovechar este contenido y las bondades de una metodología en la cual cada participante podrá aprender a su ritmo, utilizando los pre-saberes que acumula y con la posterior intención de que logre aplicar los conocimientos adquiridos a ejercicios dirigidos, y por supuesto, a su futuro desempeño como un Dirigente electo en Coomeva.

2.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Objetivo general:

Comprender los elementos básicos del contexto de Coomeva y de su Dirigencia para que se desempeñe en un modelo solidario.

Objetivos específicos:

- ✓ Comprender los elementos básicos del modelo de Economía Solidaria, del Cooperativismo y de Coomeva y de su Grupo Empresarial Cooperativo.
- ✓ Conocer el área de desempeño de la Dirigencia y los distintos entes que la conforman.
- ✓ Comprender la clasificación de los entes de la Dirigencia según sus funciones principales.

2.3 TIEMPO DE DEDICACIÓN DEL ESTUDIANTE

El tiempo de dedicación del estudiante requerido para esta Unidad es de **60 horas**.

Recuerde...

Que el tiempo para desarrollar esta Unidad de Aprendizaje depende del **tiempo real** que Usted le dedique a la semana.

Opción	Duración de la Unidad de Aprendizaje (meses)	Horas de dedicación (semana)	Horas de dedicación (día)
1	1	15	2
2	1,5	10	1,5
3	2	7	1

2.4 TEMÁTICAS

- ✓ La economía solidaria
- ✓ Gobierno cooperativo y corporativo
- ✓ Coomeva nuestra Cooperativa
- ✓ La democracia en Coomeva
- ✓ El área de desempeño de la Dirigencia
- ✓ Clasificación de los entes según las funciones principales
- ✓ La Dirigencia de Coomeva y sus relaciones entre los distintos entes dirigenciales.

2.5 ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Etapas de concientización (Vivenciar).

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1:

Objetivo de la actividad:

Esta actividad busca recordar una experiencia sobre los grupos asociativos a los cuales ha pertenecido o pertenece.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1

INSTRUCTIVO 1

Lo invitamos a diligenciar el siguiente formato; una vez lo haya resuelto por favor enviarlo a su facilitador.

Datos personales:

Nombre: _____

Profesión: _____

Regional: _____

Tiempo de asociad@ en Coomeva: _____

Tiempo de dedicación y duración del curso:

En la siguiente tabla señale con una "X" la opción más adecuada para Usted:

Opción	Duración del curso (mes)	Tiempo disponible semana en horas	Tiempo disponible al día en horas	Marque con una "X"
1	2	15	4	
2	3	10	2	
3	4	7	1,5	
4	Otro, ¿Cuál?			

A continuación le solicitamos recordar y describir sobre:

- 1 ¿Ha pertenecido a algún grupo de personas como asociaciones profesionales, juntas de residentes o propietarios de unidades de vivienda en conjuntos cerrados, grupos deportivos, etc? ¿Cuál?

- 2 Haga una lista de los grupos asociativos a los que has pertenecido a lo largo de tu vida, incluyendo a Coomeva:

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2:

Etapa de concientización (Reflexionar).

Objetivo de la actividad:

Esta actividad busca reflexionar sobre los grupos asociativos en los que usted ha sido parte, como asociado y/o Dirigente.

Por favor diligencie el [instructivo 2](#).

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2

INSTRUCTIVO 2

Reflexione sobre...

1. ¿Qué tienen en común los grupos señalados por usted en la actividad anterior?
2. ¿Comparten los miembros del grupo un objetivo en común?
3. ¿Tienen los miembros del grupo funciones claramente definidas?
4. ¿Se supone que todos los miembros del grupo se beneficien de su vínculo asociativo o solo algunos de ellos?
5. ¿Tiene el grupo principalmente un fin lucrativo?

Por favor envíe este instructivo diligenciado a su facilitador.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3:

Etapa de conceptualización (Descubrir).

Objetivo de la actividad:

Conocer y comprender los aspectos básicos de la Economía Solidaria, del Cooperativismo y de Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo (GEC).

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3

INSTRUCTIVO 3

Vamos ahora a realizar la lectura de un material que nos permitirá conocer cuál es la esencia, objetivos y características de los diferentes grupos asociativos a los que hemos pertenecido en el transcurso de nuestra vida, y que hacen parte de un especial sector de la economía mundial conocido como la **Economía Solidaria**.

Posteriormente vamos a conocer la principal información sobre el Cooperativismo y la Cooperativa a la que por opción personal hemos decidido pertenecer, la principal comunidad de profesionales de nuestro país: Coomeva nuestra Cooperativa. Obviamente esta entidad es una de las más importantes y representativas empresas de la Economía Solidaria colombiana.

A partir de allí vamos a explicar la forma, organismos y reglamentación a través de la cual Coomeva pone en práctica el gobierno corporativo y cooperativo de la organización solidaria, ejercicio que es puesto en marcha gracias a la gestión de los Dirigentes de la Cooperativa.

Posteriormente nos ubicaremos en la experiencia y actuación propia de un Dirigente cooperativo, concretando sus funciones y su área de desempeño particular, precisando el rol que cumplen los diversos entes de la Dirigencia de Coomeva y la forma como cada ente se desarrolla con los demás a nivel nacional, regional y localmente.

Finalizaremos esta actividad con un ejercicio que nos permitirá contextualizar lo aprendido con la aplicación del Segundo Principio Cooperativo: **Control democrático de los miembros** - *Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.*

A medida que vayamos abordando estos temas iremos resolviendo las siguientes preguntas:

Temática: La Economía Solidaria

1. Teniendo en cuenta los grupos asociativos que Usted ha pertenecido y que listo en la Actividad de Aprendizaje 1, clasifíquelos según los sectores y grupos descritos en este documento.
2. ¿Qué factores se necesitan para formar una empresa solidaria? Explique con sus propias palabras que significa cada uno de ellos.
3. ¿Cuáles son las diferentes clases de empresas solidarias que existen en nuestro país?

Temática: El Cooperativismo

4. Haga una descripción sobre ¿Cuáles son los orígenes del Cooperativismo en Colombia?
5. De acuerdo a la clasificación de las cooperativas, ¿Cooomeva a cual pertenece, explique su respuesta?

Temática: Gobierno Cooperativo y Gobierno Corporativo

6. ¿Cómo se ejerce el Gobierno Cooperativo al interior de una Cooperativa?

Video: "Inducción a Coomeva"

1. De los productos y servicios que ofrece Coomeva ¿Cuál de ellos Usted utiliza?
y ¿Cuáles de ellos cree Usted que le aporta o ayudan más al asociado?

Temática: La Democracia en Coomeva

8. ¿Cuáles deben ser los pilares sobre los que se basa la democracia cooperativa?
9. ¿Podrías darnos tu opinión acerca del Propósito de la Dirigencia de Coomeva?
10. ¿De las funciones principales de la Dirigencia, cuál de ellas es más afín a tus ideales y propósitos en tu aspiración a la Dirigencia?
11. Haga una descripción sobre el diagrama de Relaciones de la Dirigencia explicando los de participación y su relacionamiento entre los entes.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

LA ECONOMÍA SOLIDARIA

"Mientras no se capte la esencia de la cooperación, se estará en ella incómodo y huido, porque la mentalidad individualista sirve para hacer buenos negocios, pero es mala consejera cuando se trata de echar a andar una empresa de cooperación".

Francisco de Paula Jaramillo

Hemos escuchado previamente amplia información sobre modelos económicos como el Capitalismo y el Socialismo. Así mismo, hemos escuchado detalles sobre ¿un modelo económico y empresarial conocido como la Economía Solidaria?

Empezamos este Curso aclarando que más que compartir un contenido sobre aspectos legales, filosóficos y empresariales propios de las empresas de la Economía Solidaria, buscamos brindar un convencimiento de fondo, que motive a los interesados a trascender la mentalidad individualista y las tendencias dominantes, para que impere la cooperación, modelo llamado a revolucionar los contenidos de la teoría económica.

Como asociados a una Cooperativa ya hacemos parte del Movimiento Cooperativo Internacional, una fuerza asociativa y empresarial que agrupo a más de la cuarta parte de la población del planeta y que se constituye en promesa de una realidad social y económica con mayores estándares de justicia, equidad social y progreso para todos.

Con este curso fortaleceremos los argumentos que nos invitan no solo a prevalecer como asociados, sino a avanzar en la ruta de la participación como Dirigentes solidarios.

ORIGEN DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

La Economía Solidaria (también conocida como economía social), tiene su origen en el siglo XVIII, con el impulso del Cooperativismo. La segunda revolución industrial fortaleció al Capitalismo y con ello surge el Cooperativismo como respuesta a la convulsión económica y social imperante. Sin embargo, la Economía Solidaria quedó marginada como modo de producción al fortalecerse y hacerse dominante el capitalismo. A partir de los años 80, dentro del nuevo contexto de globalización neoliberal, frente el fracaso del sistema capitalista de responder a las verdaderas necesidades materiales, mentales y espirituales de la humanidad, y al fracaso de los caminos alternativos que se intentaron desarrollar (el Socialismo), surgen iniciativas desde la propia sociedad civil que buscan ser respuestas reales a los problemas generados por la globalización capitalista y a la vez alternativas transformadoras profundas.

¿Qué es la Economía Solidaria?

La Economía Solidaria designa todas las actividades económicas que contribuyen a la democratización de la economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. Es, por tanto, una forma alternativa de concebir la economía: una nueva forma de organización de la sociedad en torno a los recursos productivos y a su concepto de progreso y bienestar. A través de nuevas formas de funcionar en torno a aspectos como producción, distribución, consumo, mercado, finanzas, comercio, y otros, se plantea una opción distinta al modo de producción capitalista.

El fundamento de la Economía Solidaria es la introducción de niveles crecientes de cooperación y solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, de manera de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que trasciendan la esfera del beneficio económico y favorezcan a la sociedad en su conjunto.

La Economía Solidaria es una respuesta real y actual a los más graves problemas sociales de nuestra época: La pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a multitudes de seres humanos, sectores sociales y pueblos enteros en diversas regiones del mundo. Los límites e insuficiencias de la muy extendida economía informal o popular, que puede potenciarse y encontrar en la Economía Solidaria cauces apropiados para una mejor inserción en los mercados. La Economía Solidaria ha demostrado en muchos casos ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a muchos trabajadores informales, a operar con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de vastos sectores que despliegan de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida.

Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, conflictos que se prolongan sin solución apropiada, ingobernabilidad, acentuada por la delincuencia y la corrupción, etc. Siendo la Economía de Solidaridad una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de esta serie de graves problemas que impactan negativamente a nuestras sociedades.

La crisis de las entidades tradicionales, desde las cuales se percibe la Economía Solidaria como un camino apropiado de renovación y refundación de las búsquedas de formas económicas asociativas y participativas que pongan al hombre y la comunidad por sobre las cosas y al trabajo por sobre el capital.

La Economía Solidaria es un gran proyecto de desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía: Cuando con serias y profundas razones muchos hoy día cuestionan la conveniencia e incluso la posibilidad de continuación del crecimiento económico, en las formas actualmente vigentes, la Economía Solidaria postula un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local. Otro desarrollo supone otra

economía, y esa otra economía para un nuevo tipo de desarrollo puede ser la Economía Solidaria, o al menos, constituir un componente que efectúa una contribución importante en esa dirección.

Cuando el "sistema" capitalista parece haberse implantado como el modo único de organización económica eficiente, no obstante sus enormes costos sociales y ambientales; cuando los proyectos socialistas basados en el Estado y la planificación han fracasado en su intento de establecer una economía justa y humana; cuando los motivos que históricamente fundaron los grandes movimientos de cambio social con sentido de justicia y equidad siguen vigentes, no encontrando sin embargo propuestas nuevas y alternativas que los encaucen; cuando las energías sociales y espirituales orientadas a la transformación social y que buscan formas éticamente superiores de organización económica, centradas en los valores de la justicia, la equidad, la libertad, la fraternidad y la comunidad, se encuentran desorientadas frente a una realidad adversa que parece tan imposible de cambiar; cuando impera la desesperanza y se difunde la convicción de que "más de lo mismo" no conducirá a la humanidad hacia nuevos horizontes.

En este difícil contexto histórico, que no son pocos los que conciben como una verdadera crisis de civilización, la Economía Solidaria aparece como el único modo nuevo de pensar y de proyectar procesos transformadores eficaces y profundos, en condiciones de concitar la conciencia y la voluntad de los más vastos sectores que anhelan una vida mejor y una sociedad más humana.

Cuando se hace presente con urgencia la necesidad de un perfeccionamiento de la economía, tanto a nivel de las empresas, de la organización de los mercados, de las políticas públicas, de los procesos de globalización, etc., la Economía Solidaria se ofrece como una realidad y un proyecto capaz de contribuir al perfeccionamiento de la economía en el tiempo, con orientaciones, criterios, metodologías y modelos organizativos nuevos y eficientes.

La Economía Solidaria es un proceso real en el que convergen las búsquedas de variados y múltiples sectores y grupos:

- Grupos populares y organizaciones de base, que se organizan solidariamente para hacer frente a sus necesidades y problemas.
- Personas de todos los grupos sociales que quieren desarrollar iniciativas empresariales de nuevo tipo, eficientes y que sean acordes con un sentido social y ético que se proponen establecer en sus actividades.
- Movimientos cooperativos, mutualistas y autogestionarios, que encuentran en la Economía Solidaria una nueva perspectiva y nuevos conceptos que llegan a potenciar sus experiencias.
- Organizaciones y movimientos ecologistas, que descubren que los problemas del medio ambiente son causados por formas económicas y de desarrollo insolidarias.
- Pueblos originarios que luchan por recuperar su identidad, y que encuentran en la Economía Solidaria una forma económica moderna en que se aplican y viven valores y relaciones sociales acordes con sus culturas comunitarias tradicionales.
- Empresarios que quieren compaginar eficiencia y solidaridad, y que aspiran a establecer en sus empresas modalidades armónicas de convivencia humana.
- Organizaciones no-gubernamentales que se proponen objetivos de desarrollo humano y social, y que aspiran a contribuir con nuevas iniciativas y experiencias a procesos de desarrollo local, alternativo, sustentable.
- Instituciones públicas y poderes locales preocupadas de los problemas de la pobreza y la desocupación, y que ven en la Economía Solidaria una manera eficaz de abordarlos.
- Instituciones religiosas que conciben la Economía Solidaria como una forma de hacer economía coherente con sus orientaciones espirituales y éticas, y como formas eficaces de generar espacios de desarrollo humano y social.
- Intelectuales de variadas disciplinas que buscan nuevas respuestas a los grandes problemas sociales de nuestra época, nuevas maneras de pensar el

cambio social y el desarrollo, nuevos paradigmas conceptuales y nuevas relaciones entre la teoría y la práctica social.

- Economistas que toman conciencia de las limitaciones e insuficiencias de los marcos teóricos de su disciplina convencional.

Quizá en alguna de estas modalidades podrá encontrar coincidencias con las formas asociativas a las que usted manifestó haber pertenecido alguna vez en su trayectoria de vida personal.

La Economía Solidaria o Economía de Solidaridad es un nuevo enfoque conceptual, al nivel de la teoría económica, referido a las formas económicas cooperativas, autogestionarias y asociativas.

Desde los orígenes del capitalismo y a lo largo de la historia moderna y contemporánea, se han desarrollado múltiples búsquedas y procesos de experimentación de formas económicas alternativas, las cuales han asumido diferentes nombres: cooperativismo, autogestión, mutualismo, economía social y otros.

Un rasgo distintivo de dichas experiencias ha sido el ser acompañadas y orientadas por un pensamiento económico-social formulado en términos ético-filosófico, doctrinario o ideológico. A partir de estas formulaciones se establecen principios orientadores y modelos organizativos que expresan el “deber ser” de las propuestas económicas, y se derivan normativas de carácter jurídico y estatutario, que indican con cierta precisión cómo deben organizarse y funcionar las organizaciones que participan de las respectivas identidades.

Tales formas de pensamiento que orientan a las experiencias, sin duda útiles especialmente para motivar a quienes participan en ellas, se han demostrado insuficientes para: a) proporcionar adecuada guía y eficientes criterios de eficiencia económica en los procesos decisionales y de gestión de las operaciones que realizan; b) garantizar una identidad consistente a las experiencias y

búsquedas, que a menudo pierden el perfil inicialmente deseado y se van asemejando y subordinando a las formas capitalistas y estatales de hacer economía, respecto a las cuales aspiran a diferenciarse y constituir alternativas válidas y viables; c) generar la confianza y convicción suficiente respecto a su eficacia económica, como para atraer hacia ellas los recursos humanos, financieros y materiales indispensables para su desarrollo; d) asegurarles la autonomía cultural que necesita cualquier movimiento y proceso que aspire a realizar cambios profundos en la economía y en la vida social.

Como explicación de todas estas limitaciones, puede mencionarse el hecho que las experiencias cooperativas, autogestionarias, mutualistas y otras afines, careciendo de un instrumental conceptual y analítico propio que las oriente en sus procesos decisionales, a menudo recurren a aquellas herramientas de análisis proporcionados por una ciencia económica convencional, que ha sido formulada a partir de experiencias y racionalidades operacionales muy distintas y en cierto sentido opuestas a las solidarias.

Aquellos cuatro aspectos, que implican limitaciones y deficiencias esenciales que se manifiestan a menudo en estas búsquedas y experiencias económicas alternativas, no pueden superarse sino mediante la disposición de una teoría científica, elaborada al nivel de la disciplina económica, que no sólo respetando sino aun fortaleciendo la identidad económica alternativa, exprese de modo coherente su racionalidad económica especial y le proporcione criterios rigurosos que guíen su proceso de toma de decisiones y su gestión y operación en los mercados en que participan.

La concepción de la Economía de Solidaridad es una elaboración científica de teoría económica que viene a llenar este vacío. Ella se establece al nivel epistemológico de la ciencia económica, y utiliza las herramientas conceptuales y metodológicas propias de ésta, convenientemente ampliadas y reelaboradas para expresar la identidad de formas económicas muy diferentes: la racionalidad

especial de las economías alternativas fundadas en la cooperación, la autogestión, el mutualismo y la ayuda mutua. La Economía de Solidaridad constituye, en tal sentido, una contribución relevante al potenciamiento y desarrollo de las búsquedas de economías alternativas eficientes.

La concepción teórica de la Economía de Solidaridad ofrece, adicionalmente, otras contribuciones:

- a) Proporciona un lenguaje moderno, renovado, motivador y cautivante, en un contexto cultural como el de hoy, en que las concepciones tradicionales del cooperativismo, el mutualismo y la autogestión parecen haber perdido capacidad de convocatoria.
- b) Ofrece una posibilidad de integración bajo una común identidad social, a búsquedas y experiencias que se han desarrollado bajo distintas denominaciones, siendo en realidad convergentes en sus propósitos y efectivamente provistas de una misma racionalidad económica especial, que requiere ser profundizada.
- c) Permite reconocer como parte de la misma búsqueda de formas económicas alternativas, a numerosas experiencias nuevas y originales que adoptan diferentes estructuras organizativas, que se conocen con distintos nombres, y que son protagonistas de una dinámica reactivación de los procesos de experimentación de la solidaridad y la cooperación en la economía y en la vida social.

LOS FACTORES ECONÓMICOS DE UNA EMPRESA SOLIDARIA

Una empresa es una organización que produce bienes o servicios mediante la combinación y operación conjunta de diferentes factores de producción (o factores económicos). Examinaremos ahora los distintos factores que deben estar necesariamente presentes en toda empresa, y con los cuales se efectúa la producción.

Un primer factor de producción es la fuerza de trabajo: La fuerza de trabajo es la capacidad de hacer que tienen las personas, e implica un esfuerzo sostenido en el tiempo, el ejercicio de energías físicas y mentales, el despliegue de habilidades y destrezas, la aplicación de la voluntad, en la realización de tareas previamente asignadas y previstas de cumplirse en tiempos definidos.

La fuerza de trabajo es individual y colectiva: cada persona tiene cierta fuerza de trabajo, pero el trabajo se realiza habitualmente combinando las energías y capacidades de un grupo de trabajadores.

La fuerza de trabajo de cada persona tiene distintas características, distintos niveles y tipos de calificación. Hay una fuerza de trabajo general o común, que es la que posee cualquiera persona normal en edad y salud para trabajar, que permite realizar ciertas actividades simples. Y hay fuerza de trabajo especializada, que es la capacidad de realizar actividades que requieren ciertas habilidades y destrezas particulares, o conocimientos y competencias determinadas que habilitan para cumplir tareas más complejas (por ejemplo, el ejercicio de un oficio o de una profesión).

La fuerza de trabajo colectiva es la capacidad de hacer algo mediante la combinación de las habilidades y destrezas de distintas personas que trabajan conjuntamente. Cuando cada persona cumple actividades parciales y distintas,

que se complementan en la ejecución de una tarea o actividad compleja, decimos que existe una división técnica del trabajo.

La fuerza de trabajo personal o colectiva puede tener mayor o menor productividad. Esta consiste en el rendimiento que tiene el ejercicio de la fuerza de trabajo, medido por la cantidad y calidad de las tareas y obras realizadas en un período de tiempo. La productividad de la fuerza de trabajo depende de los niveles y calidad de la especialización de cada uno y del grupo, pero también de su dedicación y esfuerzo, de la concentración en lo que se está haciendo, de la constancia y fuerza de voluntad aplicadas a la tarea encomendada.

Normalmente, la fuerza de trabajo que tiene una persona es mayor que la que efectivamente emplea cuando trabaja: hay habilidades que no ejerce, capacidades que mantiene inactivas, fuerza de voluntad que no aplica, espacios de tiempo que no se ocupan. Podemos decir que la productividad potencial de la fuerza de trabajo es mayor que la productividad real manifestada en el trabajo concretamente ejecutado.

Ahora bien, la fuerza de trabajo por sí sola no puede producir ni desplegar su productividad.

En la empresa la fuerza de trabajo opera en combinación con un segundo factor: Los medios materiales. Los medios materiales de producción son los objetos físicos que se emplean en la producción, e incluyen el local donde se trabaja, las máquinas, herramientas y equipos que se utilizan, los insumos y materias primas con que se elaboran los productos, los implementos con que se prestan los servicios, los lugares donde se almacenan los objetos, la energía eléctrica y demás instalaciones indispensables, etc.

Los medios materiales tienen en común con la fuerza de trabajo, que también ellos presentan distinta productividad, dependiendo de su especialización, de su calidad y del tiempo en que pueden operar. Hay medios materiales más eficientes que otros, en cuanto algunos rinden más y otros menos. Hay medios materiales de larga duración, que se deprecian muy lentamente y otros que se deterioran rápidamente o que se consumen completamente al emplearse en la producción.

Esto es importante de tener en cuenta, porque la cantidad y la calidad de la producción depende tanto de la calificación y productividad de la fuerza de trabajo, como de la calidad y productividad de los medios materiales empleados. Pero para tener una empresa y producir no basta con disponer de los medios materiales (local, instalaciones y maquinarias, insumos y materias primas, etc.) y de la fuerza de trabajo necesaria. Creer que es así es un error muy común.

Para producir es indispensable, además, un tercer Factor: La Tecnología.

La tecnología es el conocimiento práctico, el saber cómo hacer las cosas, el conjunto de informaciones necesarias para producir. La tecnología no son las máquinas; las máquinas "contienen" tecnología en cuanto en ellas los conocimientos han sido aplicados y se encuentran objetivados, determinando que ejecuten actividades precisas predefinidas.

En cuanto la tecnología es conocimiento, saber e información, es un factor humano. La tecnología se "objetiva" no solamente en las máquinas e instrumentos materiales, sino también en las personas: tecnología es el saber del ingeniero, del mecánico, del artesano. La tecnología se expresa también en el diseño de los productos, en las fórmulas y cálculos relativos al proceso productivo, en los procedimientos y en los sistemas organizativos, en las secuencias racionales que siguen los procesos y las actividades.

Pero toda tecnología, antes de estar en los instrumentos y máquinas, en los diseños y sistemas, está en la mente de las personas. La tecnología es, siempre, fruto de la creatividad humana.

Respecto a la tecnología conviene saber que igual que los demás factores, tiene una productividad diferenciada, y manifiesta distintos niveles y grados de productividad. La productividad de la tecnología depende de la amplitud, complejidad y precisión de los conocimientos aplicados. Por otro lado, la tecnología no es algo dado de una vez para siempre: toda tecnología tiene un tiempo de vigencia, pasado el cual cae en obsolescencia tecnológica. De allí que sea indispensable para cualquier empresa, un constante proceso de creación e innovación tecnológica. El desarrollo de nuevos conocimientos y aplicaciones permite mantener e incrementar la productividad de la empresa.

Ahora bien, aun teniendo todos los medios materiales, la fuerza de trabajo y las tecnologías indispensables, no se tiene aún una empresa y no se puede producir económicamente.

Es necesario un cuarto factor: La Gestión. La gestión es la toma de decisiones ya que el funcionamiento de una empresa requiere constantemente adoptar decisiones relativas a múltiples funciones y aspectos, que deben ser las más convenientes para el logro de sus objetivos y adoptadas oportunamente y con agilidad. Esto implica que toda empresa organice un sistema de gestión.

Las decisiones que han de tomarse son de distintos niveles: algunas se refieren al funcionamiento y organización general de la empresa, otras son sobre cuestiones operativas muy particulares. Algunas comprometen procesos de larga duración y otras tienen validez para el día, la hora o el minuto. El sistema de gestión debe ser tal que atienda convenientemente todos estos niveles. Las decisiones generales y de largo alcance se adoptan mediante la definición de un plan estratégico; las de mediano alcance y que afectan funciones específicas

(producción, comercialización, financiamiento, etc.) se estructuran en programas de trabajo. Las decisiones cotidianas y referidas a actividades singulares forman parte de la dirección ejecutiva.

Igual que los demás factores, la gestión de una empresa puede configurarse en distintos niveles de calidad, que es determinante de su productividad, o del aporte que hace al logro de los objetivos económicos de la empresa. La calidad de la gestión depende de diferentes aspectos, entre los que destacan, el conocimiento de la realidad interna y externa, las competencias de quienes la realizan, la coordinación y coherencia que se logre entre las decisiones que se adoptan en los distintos niveles de la organización, la capacidad de adecuarse a los cambios que se verifiquen en las condiciones internas y externas en que se opera, la agilidad de los procesos que generan los acuerdos, la reducción de los tiempos que median entre la toma de la decisión y su ejecución, los flujos de comunicación entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan, el ejercicio de un liderazgo racional y eficiente, la disposición a corregir oportunamente los errores, los procesos de evaluación, etc.

Con la gestión no terminan los factores que es necesario tener en una empresa.

Otro de ellos, el quinto es: El financiamiento, que es necesario porque la empresa no es un ente aislado ni autosuficiente. Ella debe establecer relaciones económicas con terceros: abastecedores, proveedores de factores, clientes, etc. La empresa necesita lo que otros ofrecen y produce bienes y servicios para otros. Las relaciones con ellos se efectúan normalmente en el mercado, donde los factores, insumos, materias primas, etc. son ofertados por quienes los poseen y donde los bienes y servicios de la empresa son demandados por los consumidores. Estas transferencias económicas, estos flujos de activos que entran y salen de la empresa, se efectúan habitualmente en forma de intercambios: compras, ventas, contratos, convenios, acuerdos, compromisos de pago, etc., que se efectúan utilizando dinero como medio de pago.

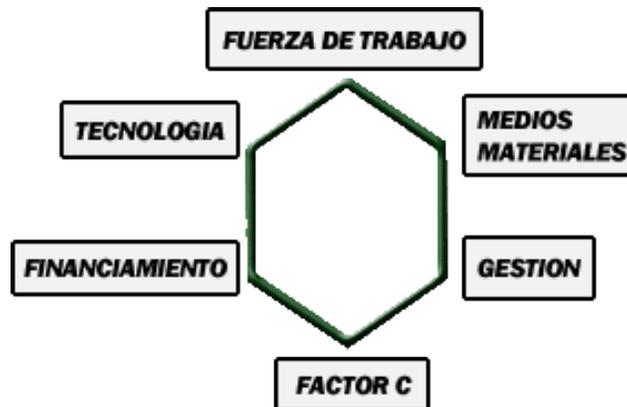
El financiamiento de una empresa es el dinero del que puede disponer para adquirir o contratar los factores de producción que necesita, comprar insumos, pagar los servicios, remunerar a los trabajadores, y en general asegurar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos de pago en que incurre en su creación, funcionamiento y operación. Como todos los factores, el mismo financiamiento utilizado para pagar debe ser remunerado, o sea pagarse a quienes lo proveen por el tiempo en que lo ponen a disposición de la empresa.

Si bien el financiamiento adquiere generalmente la forma común de dinero, este factor puede presentar distintos niveles de calidad. La calidad del financiamiento se manifiesta en el tiempo en que es puesto a disposición de la empresa y en la tasa de interés en que se lo debe remunerar. Esta calidad del financiamiento depende básicamente de la credibilidad y confianza que la empresa sea capaz de proporcionar a quienes lo ofrecen y ponen a disposición de la empresa, sean estos sus propios socios, o terceros que lo ofrecen en forma de créditos o préstamos. Cuando más confiable sea la empresa, los financiadores estarán dispuestos a colocar en ella cantidades mayores de dinero, por períodos de tiempo más largos, exigiendo una tasa de interés menor.

El sexto de los factores necesarios es propio, exclusivamente, de las empresas solidarias - El Factor C: Este Factor C es la solidaridad convertida en fuerza productiva; que se crea con la unión de conciencias, voluntades y sentimientos tras un objetivo compartido; y que su calidad -consistente en la fuerza, consistencia y permanencia de los vínculos que integran la comunidad o el grupo humano de la empresa- es determinante de su productividad.

Ahora bien, estos seis factores de producción que han de estar presentes en toda empresa, no se encuentran en ella desconectados unos de otros. Como ellos operan juntos, y sólo en su operación conjunta son productivos, deben estar combinados y organizados para producir. La empresa es, precisamente, una organización de fuerza de trabajo, medios materiales, tecnologías, gestión,

financiamiento y Factor C. La podemos representar con la figura de un hexágono, en que las líneas que unen a los distintos factores expresan su interconexión. Así:



En la combinación y organización de los factores se juega la eficiencia productiva de la empresa. De cómo se combine un factor con otro depende la productividad que cada uno de ellos pueda desplegar. Podemos decir que, así como el artista combina los colores en su obra, el arte empresarial consiste en combinar los factores de modo armónico y eficaz.

Para combinar adecuadamente los factores hay algunas cosas importantes que debemos saber. La principal de ellas la podemos expresar como:

El teorema de las proporciones definidas: Unos factores pueden reemplazar o sustituir a otros en la producción. El caso más evidente es la sustitución de trabajadores por maquinaria, y de ésta por aquellos. Cuando con una máquina más moderna se logra producir la misma o mayor cantidad de bienes o servicios con igual o menor número de trabajadores, suele decirse que aumentó la productividad del trabajo (porque con menos trabajadores aumenta la producción total); pero en realidad lo que aumentó fue la productividad de la maquinaria. El aumento de la productividad de un factor significa que el aporte específico de dicho factor a la producción se incrementa; así, la productividad del trabajo aumenta cuando éste mejora su rendimiento, lo que normalmente ocurre cuando

los trabajadores se califican y especializan, o cuando mejoras en la organización del trabajo lo tornan más eficiente.

Ahora bien, cualquiera de los factores puede ser parcialmente sustituido por otro que efectúe un mayor aporte productivo. Por ejemplo, mejoramientos en los sistemas de información (factor tecnológico), pueden facilitar la gestión y hacer que el sistema de toma de decisiones se simplifique, se desburocratice y reduzca su tamaño y peso en la empresa.

En este sentido, es importante detenernos a considerar lo que ocurre con el Factor C, tan importante en las empresas solidarias. Este factor tiene la muy especial cualidad de presentar una alta sustituibilidad recíproca con todos los otros factores: los puede reemplazar con facilidad y en elevada proporción, y él mismo puede ser reemplazado por los otros factores. Veamos cómo sucede esto y lo que implica para la organización de las empresas.

¿Qué ocurre cuando en una empresa se configura un grupo humano bien integrado, unido, consciente de sus objetivos comunes y empeñados en lograrlos poniendo de su parte todo lo que le es posible? El Factor C así conformado, contribuye a la producción de dos maneras: aumentando la productividad de cada uno de los otros factores (lo que permite reducir la necesidad de ellos en la empresa), y mediante su aporte propio, que agrega valor a los productos permitiendo a la empresa obtener utilidades operando con una menor dotación de los demás factores. Veamos cómo un fuerte Factor C permite reemplazar en parte las necesidades de cada uno de los otros factores.

La fuerza de trabajo de un grupo bien integrado, en que los trabajadores se ayudan en sus tareas, se enseñan unos a otros los mejores modos de realizarlas, y una buena convivencia y clima laboral hace más agradable el trabajo de todos reduciendo el cansancio que genera la actividad, permite un mayor rendimiento productivo del trabajo de cada uno, y una mayor intensidad y duración de la

actividad. De este modo las mismas actividades puedan ser cumplidas satisfactoriamente con un menor número de trabajadores de los que son necesarios en ausencia del Factor C.

Cuando hay un buen Factor C se necesitan también menos medios materiales de producción. Estos serán mejor cuidados y mantenidos, reduciendo su depreciación, se los aprovechará más intensamente incrementando su productividad, e incluso se podrá prescindir de algunos de ellos que cumplen la función de mejorar las condiciones de trabajo, en cuanto éstas serán más satisfactorias por la presencia del Factor C.

Un consistente Factor C permite también incurrir en menores costos para dotarse de la tecnología necesaria, pues el intercambio espontáneo de conocimientos prácticos y la creatividad del grupo para encontrar soluciones a los problemas técnicos, hace que las necesidades de adquirir tecnologías e informaciones en el mercado se reduzcan.

El Factor C simplifica también la gestión, al facilitar las comunicaciones, al contarse con la participación de todos en la toma de decisiones, al reducir el tiempo que media entre la decisión y su ejecución. Un fuerte Factor C permite que la coordinación de las actividades se simplifique, eliminándose muchas prácticas burocráticas y de control y vigilancia, que son necesarias cuando hay desconfianza y que habitualmente implican notables gastos en las empresas.

Con todo lo anterior, el Factor C reduce las necesidades financieras de la empresa, que puede operar con menos dinero disponible. Si la gestión es ejercida colectivamente no se requerirá contratar gerentes y ejecutivos de alto costo; si quienes trabajan son los socios de la empresa no será necesario incurrir en costos legales asociados a conflictos laborales, y la empresa podrá operar contando con el crédito que los mismos trabajadores podrán dar a su empresa cuando ésta se ve obligada a incurrir en atrasos en el pago de sus remuneraciones, etc.

De estos y otros modos el Factor C reduce las dotaciones necesarias de los demás factores. A la inversa, cuando el Factor C escasea, sus funciones y aportes a la empresa deberán ser sustituidos con otros factores: un sistema de información más complejo, estructuras de gestión jerarquizadas y burocráticas de alto costo, mayor cantidad de medios materiales, que durarán y se depreciarán más rápidamente, más tiempo de trabajo para una misma producción, etc.

Empresas con diferentes combinaciones de factores tienen distintas estructuras de costos

La sustituibilidad recíproca de los factores hace posible que las proporciones en que se combinen sean diferentes. Como decíamos, para cualquier tipo y volumen de producción son posibles diferentes teoremas de proporciones definidas. Esto se manifiesta en el hecho que las empresas pueden ser intensivas en unos u otros factores. Hay empresas intensivas en fuerza de trabajo, otras en medios materiales, o en financiamiento, en tecnología, en gestión, o en Factor C.

Pues bien, como los factores productivos tienen diferentes valores en el mercado, y su integración a la empresa implica costos para ellas, las empresas intensivas en unos u otros factores tendrán distintas estructuras de costos.

En líneas generales, podemos decir que las empresas capitalistas en que el Factor C es más difícil de establecer (dadas las diferencias de intereses entre quienes participan en ellas), los costos financieros tienden a ser muy elevados. Esas empresas tienden también a funcionar con poca fuerza de trabajo, que es reemplazada por maquinaria y tecnología, pues en ellas los costos por cada trabajador tenderán a ser elevados, aunque les paguen poco. En efecto, las empresas tendrán que incurrir en costos asociados a conflictos laborales, y los propios trabajadores no darán en ellas el máximo de su productividad, y a

menudo trabajando con un bajo compromiso con la empresa trabajarán a desgano, y se requerirán costosos sistemas de control y vigilancia, etc.

A la inversa, en las empresas intensivas en Factor C los costos financieros se verán fuertemente recortados. Y tenderán a funcionar con una mayor dotación de fuerza de trabajo, capaz de reemplazar ciertas proporciones de medios materiales, tecnología y gestión. En efecto, como en las empresas solidarias los trabajadores están comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa, cuyas utilidades los benefician directamente, la productividad de los trabajadores tenderá a ser más elevada (reforzada por el mismo Factor C), haciendo que para la empresa sea más conveniente recompensar la fuerza de trabajo que remunerar a otros factores sustitutivos de ella.

La cantidad y la calidad de los productos dependen de la combinación de factores empleados en su producción

Cuando decimos que los factores son "productivos", afirmamos que ellos contribuyen a generar los productos, sean estos bienes tangibles o servicios intangibles. Ahora bien, la contribución productiva que hacen los distintos factores, se manifiesta y queda reflejada en el producto: cuando se produce, algo de cada factor se traspa al producto, quedando "atrapado" en él. Siendo así, la cantidad y la calidad de los productos depende de la cantidad y calidad de los factores empleados en su producción. Veamos algunos ejemplos:

Una vasija de cerámica, o una tela, hecha "a mano", o sea empleando una alta proporción de fuerza de trabajo y reducida dotación de máquinas, es muy distinta a una vasija o una tela confeccionadas utilizando máquinas, que reducen la cantidad de fuerza de trabajo. Ahora, en ambos casos, la calidad del producto dependerá de la calidad de los factores empleados - la fuerza de trabajo y las máquinas-, según la proporción en que participan en la producción. La cantidad y

calidad de la tecnología y de los conocimientos utilizados quedará igualmente reflejada en los productos. Que la calidad de las materias primas utilizadas influye en la calidad del producto, es fácil de comprender; menos evidente pero igualmente cierto, es que la calidad de la producción depende también de la calidad de la gestión. Cada factor deja en el producto una parte de sí. También lo hace el Factor C: bienes y servicios producidos con amor y solidaridad, resultan inevitablemente distintos y superiores a aquellos producidos con frialdad y mero cálculo financiero. Desde este punto de vista, el "teorema" de los factores es también importante, y nos hace ver que conviene "resolverlo" considerando no solamente el criterio de la estructura de costos, sino también la calidad de la producción que se quiere llevar al mercado.

Factores propios y factores externos

Finalmente, debemos saber que los distintos factores pueden estar presentes en la empresa de dos maneras: como factores propios y como factores externos.

Factores propios son aquellos que son de propiedad de la empresa, o que sus dueños o titulares colocan en la empresa como sus aportes directos. Factores externos son aquellos que la empresa debe contratar en el mercado, pues los necesita para producir y no forman parte de su patrimonio. Para la empresa, los factores externos implican costos directos, pues deben pagarles por el tiempo en que prestan sus servicios productivos en la empresa. En cambio la empresa no paga por los factores propios, sino que estos serán recompensados mediante la participación de sus aportantes en las utilidades o excedentes obtenidos en el ejercicio empresarial.

Cualquiera de los seis factores, o porciones de ellos, pueden estar en una empresa como propios o como externos, determinando distintas estructuras de costos y diferente forma de distribuir las utilidades o excedentes de la empresa.

Ambas -estructura de costos y distribución de utilidades- son muy distintas en las empresas capitalistas y en las empresas solidarias.

En las empresas solidarias, lo habitual es que la fuerza de trabajo, siendo la de los mismos socios que integran la empresa, sea un factor propio; lo que no ocurre en las empresas capitalistas, donde generalmente la fuerza de trabajo opera como factor externo, contratada. Además, en las empresas solidarias el Factor C es siempre un factor propio; mientras que en las capitalistas debe ser considerado como un factor externo, aunque no lo remunere o pague por él. También la tecnología y la gestión, en la medida que sean aportados por los integrantes de la empresa (como creatividad y saber de sus integrantes, y como autogestión o participación en la toma de decisiones), son factores propios en las empresas solidarias. Así, también por este lado las empresas solidarias suelen tener menores costos directos (y requerimientos financieros) que las empresas capitalistas, que deben pagar por todos los factores humanos que contratan.

De acuerdo al teorema de las proporciones definidas y a la sustituibilidad recíproca de los factores, cada empresa debe buscar aquella combinación de factores que más le convenga, teniendo en cuenta la dotación de factores que posee, las posibilidades que tenga de obtenerlos y acceder a ellos, y la estructura de costos que pueda soportar y que le permita maximizar los beneficios.

TIPOS DE ENTIDADES EN LA ECONOMIA SOLIDARIA

Existen, tal como Luis Razeto Migliaro nos aclara en la anterior caracterización, diversas expresiones en las que se pueden desarrollar entidades de Economía Solidaria.

¿Conoce usted las diferentes clases de empresas solidarias que existen en nuestro país?

Bajo la legislación colombiana, se encuentran formalizadas y establecidas las siguientes:

- ✓ Cooperativas: Entre las que se incluyen las de consumo, las de producción, las de distribución, las de servicio y las mixtas.
- ✓ Precooperativas.
- ✓ Las cooperativas de trabajo asociado.
- ✓ Empresas de servicios en formas de administraciones públicas cooperativas.
- ✓ Fondos de empleados.
- ✓ Instituciones auxiliares de la Economía Solidaria.
- ✓ Asociaciones mutuales.
- ✓ Empresas solidarias de salud.
- ✓ Empresas comunitarias.

A continuación detallaremos las características y diferencias entre cada uno de estos tipos de empresa de la Economía Solidaria en el contexto y legislación colombiana.

(Tomado de "Tipos de organizaciones de la Economía Solidaria - www.slideshare.com.co)

TIPO DE ORGANIZACIÓN	COOPERATIVAS
DEFINICIÓN	Empresas asociativas sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
CLASES	Según su objeto: De distribución, de comercialización, de trabajo asociado, agropecuarias, de educación, de transporte, de vivienda. Según los servicios: especializadas, multiactivas, integrales, de ahorro y crédito.
ASOCIADOS	Personas naturales menores de edad que hayan cumplido 14 años, o que sin haberlos cumplido se asocien por medio de representante legal, Personas jurídicas de derecho público, Persona jurídica del sector cooperativo, Personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	20.
DIRECCIÓN	Asamblea y Consejo de Administración.
CONTROL	Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal. Los órganos de control podrán exonerar Revisor Fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente
ACTIVIDADES	Todas las actividades según la clase de Cooperativa.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998 y derechos reglamentarios.
VIGILANCIA	Supersolidaria, ministerios y superintendencias según la actividad que desarrollan en su objeto social.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	PRECOOPERATIVAS
DEFINICIÓN	Grupos que se organizan para realizar actividades permitidas a las Cooperativas y que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica, no están en posibilidad inmediata de organizarse como Cooperativa, ante lo cual cuentan con el apoyo de una entidad promotora, que realiza actividad de promoción y asistencia técnica administrativa o financiera
ASOCIADOS	Personas naturales menores de edad que hayan cumplido 14 años, o que sin haberlos cumplido se asocien por medio de representante legal, Personas jurídicas de derecho público, Personas jurídicas del sector cooperativo, Persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	5.
DIRECCIÓN	Junta de asociados, Comité de Administración (para entidad con más de 10 asociados)
CONTROL	Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal. Los órganos de control podrán exonerar Revisor Fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.
REPRESENTANTE LEGAL	Director Ejecutivo.
ACTIVIDADES	Todas las actividades de las Cooperativas, excepto de ahorro y crédito
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998 y Decreto 1333 de 1989.
VIGILANCIA	Supersolidaria.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
DEFINICIÓN	Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en donde los asociados son dueños, trabajadores y administradores de sus empresas, quienes vinculan su trabajo personal para la producción de bienes y servicios.
ASOCIADOS	Personas naturales mayores de 14 años.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	10.
DIRECCIÓN	Asamblea y Consejo de Administración.
CONTROL	Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal. Los órganos de control podrán exonerar Revisor Fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente.
ACTIVIDADES	Producción de bienes y servicios y ejecución de obras por autogestión.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998 y Decreto 468 de 1990.
VIGILANCIA	Supersolidaria, Ministerio de Protección Social y Superintendencias según la actividad que desarrollan en su objeto social.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	EMPRESAS DE SERVICIOS EN FORMAS DE ADMINISTRACIONES PUBLICAS COOPERATIVAS
DEFINICIÓN	Son entidades de carácter privado creadas por iniciativa de la Nación, los Departamentos y lo Municipios o los Distritos Especiales, mediante leyes, ordenanzas o acuerdos
ASOCIADOS	Establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado autorizadas para el efecto, personas jurídicas y formas asociativas sin ánimo de lucro que sean aceptadas estatutariamente
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	5 entidades.
DIRECCIÓN	Asamblea General, Consejo de Administración y Gerente.
CONTROL	Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente.
ACTIVIDADES	Servicios a sus asociados y/o a la comunidad en general.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998 y Decreto 468 de 1990.
VIGILANCIA	Supersolidaria, Ministerio de Protección Social y Superintendencias según la actividad que desarrollan en su objeto social.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	FONDO DE EMPLEADOS
DEFINICIÓN	Son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.
ASOCIADOS	Organismos de Economía Solidaria, entidades, personas naturales de la misma empresa.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	10.
DIRECCIÓN	Asamblea y Junta Directiva
CONTROL	Revisor Fiscal y Comité de Control Social.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente.
ACTIVIDADES	De ahorro y crédito y otras por convenio.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Decreto 1481 de 1989. Ley 454 de 1998.
VIGILANCIA	Supersolidaria

TIPO DE ORGANIZACIÓN	INSTITUCIONES AUXILIARES
DEFINICIÓN	Son personas jurídicas sin ánimo de lucro, constituidas bien sea por organizaciones de la Economía Solidaria o por personas naturales, para realizar actividades orientadas al desarrollo del Sector Solidario.
ASOCIADOS	Organismos de Economía Solidaria, entidades sin ánimo de lucro y/o personas naturales.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	Plural.
DIRECCIÓN	Asamblea y Junta Directiva - Consejo de Administración.
CONTROL	Revisor Fiscal.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente - Director Ejecutivo.
ACTIVIDADES	Una sola o varias orientadas exclusivamente al apoyo y desarrollo de las organizaciones del sector solidario.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 79 de 1998, Ley 454 de 1998.
VIGILANCIA	Supersolidaria

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ASOCIACIONES MUTUALES
DEFINICIÓN	Son personas jurídicas del derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a los riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.
ASOCIADOS	Personas naturales mayores de 14 años.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	25.
DIRECCIÓN	Asamblea y Junta Directiva.
CONTROL	Revisor Fiscal y Junta de control social.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente o presidente de la Junta Directiva.
ACTIVIDADES	Servicios de seguridad social y complementarios para la promoción y dignificación de la persona humana.
CAPACITACIÓN	10 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 454 de 1998. Decreto 1480 de 1989.
VIGILANCIA	Supersolidaria

TIPO DE ORGANIZACIÓN	EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD
DEFINICIÓN	Son formas asociativas de personas naturales o jurídicas, identificadas con las prácticas solidarias, democráticas y humanas que se unen para conformar fuerzas sociales, con miras a procurar el desarrollo integral del ser humano, como sujeto, actor y fin de la economía.
ASOCIADOS	Personas naturales mayores de 14 años.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	20 para Cooperativas y 25 para Mutuales.
DIRECCIÓN	Asamblea y Junta Directiva o Consejo de Administración.
CONTROL	Comité de Control o Junta de control social, Revisor Fiscal.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente o presidente de la Junta Directiva.
ACTIVIDADES	Servicios de Salud.
CAPACITACIÓN	Mutuales 10 horas, Cooperativas 20.
MARCO JURÍDICO	Ley 454 de 1998, Ley 100 de 1993 y Decreto 1804 de 1999.
VIGILANCIA	Superintendencia de Salud y Ministerio de Protección Social.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	EMPRESAS COMUNITARIAS
DEFINICIÓN	Forma asociativa por la cual un número plural de personas acuerdan aportar su trabajo y otros bienes con el fin de desarrollar actividades productivas en pro del desarrollo Comunitario, en particular del sector agropecuario.
ASOCIADOS	Personas mayores de 16 años.
No MÍNIMO DE ASOCIADOS	Plural.
DIRECCIÓN	Asamblea y Junta Directiva.
CONTROL	Revisor Fiscal y Junta de control social.
REPRESENTANTE LEGAL	Gerente o presidente de la Junta Directiva.
ACTIVIDADES	Explotación económica de predios rurales, transformación, comercio, mercado, producción agropecuaria prestadoras de servicios o productora de bienes.
CAPACITACIÓN	20 horas.
MARCO JURÍDICO	Ley 135 de 1961, Ley 160 de 1994 y Ley 154 de 1998, Decreto 0561 de 1989.
VIGILANCIA	Ministerio de Agricultura - Supersolidaria.

Tal como observamos en la anterior tipificación, cada clase de empresa de la Economía Solidaria cuenta con un marco jurídico especial.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

EL COOPERATIVISMO

En este Curso Virtual nos vamos a centrar en el Cooperativismo, ya que Coomeva pertenece a este grupo y se acoge tanto a sus leyes como a su caracterización.

ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO UNIVERSAL

En la historia de la humanidad el hombre ha tenido que enfrentar una diversidad de situaciones problemáticas para satisfacer sus necesidades primarias, que gracias a su condición de ser racional y social por excelencia, fue superando en forma sorprendente, mediante la aplicación de técnicas rudimentarias, que mediante el ensayo y error ha mejorado en forma sistemática y progresiva en todos los aspectos de su desenvolvimiento, incluyendo lo referente a la necesidad de trabajar y producir, que con el proceso dinámico de cambio se fueron cristalizando en distintas formas y modalidades, a las que no fueron ajenas las diferentes formas de agrupación humana para organizar su trabajo, teniendo como meta la satisfacción de sus necesidades y el logro del bien común.

De los pioneros de Rochdale a nuestros días (tomado del libro "Coomeva 50 años - José Zuleta Ortiz)

Los primeros antecedentes del Cooperativismo organizado como tal se remontan a la época de la revolución industrial, cuando la industria textil hacía de Rochdale un pueblo poderoso en el año de 1844 en el condado Lancashire, Inglaterra estaba en su apogeo.

Las máquinas mandaban sobre los hombres y éstos, a pesar de operarlas arduamente durante 14 horas diarias, no tenían dinero suficiente ni para comer. Allí se comenzó a tejer la solidaridad social: los 28 trabajadores textiles se convirtieron en los héroes de la clase trabajadora de entonces. Retomando las ideas igualitarias de Robert Owen formaron la cooperativa Rochdale Equitable Pioneers Society, la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale, el caso más famoso del mundo solidario.

Más allá de los logros del nuevo modelo de sociedad que fundaron y que les permitió abrir su propia tienda de abarrotes comprando al por mayor y vendiéndose los alimentos a ellos mismos a menor precio, este primer ejemplo de Cooperativismo basa su importancia para el mundo moderno en un hecho trascendental: sentó los principios y la hoja de ruta para el Cooperativismo y su evolución en el mundo.

Combatir la pobreza, crear trabajo digno y desarrollar una sociedad mejor fue el sentido esencial y el legado de pioneros de Rochdale. Igual el esfuerzo de estos precursores fue replicado en la sociedad europea con la creación en Francia de unidades de producción y consumo basadas en un cooperativismo integral y autosuficiente, la primera cooperativa de consumidores en Inglaterra, las cooperativas de crédito agrícolas y las cajas comunales de crédito fundadas por Friedrich Raiffeisen en Alemania.

Hoy el movimiento cooperativo está presente en todos los continentes, agrupa a más de mil millones de personas en empresas cooperativas, genera más de cien millones de empleos y las 300 cooperativas más grandes del mundo producen más de un trillón de dólares en ventas, brindando servicios a sus asociados y a las comunidades en diferentes áreas como servicios financieros, de salud, agrícolas, servicios públicos, soluciones de vivienda, entre otros, demostrando que el cooperativismo es un modelo aplicable a todas las áreas de la actividad económica.

Desde 1985 cuenta con su propia organización mundial a través de la ACI, Alianza Cooperativa Internacional, y de sus oficinas regionales en África, América, Asia y Europa, alcanzando un alto reconocimiento mundial y espacios en ámbitos internacionales como la OIT y la ONU.

En su estudio sobre cooperativismo mundial titulado "Las Cooperativas del Año 2000" Alexander Laidlaw reivindicó el papel de la formación transformadora en el cooperativismo, concluyendo que aquella cooperativa que no es al mismo tiempo institución educativa y empresa económica deja de lado un papel fundamental, pues la formación es la vía para potenciar el cambio y el bienestar en la sociedad, entendiendo dicho bienestar como una opción de vida y no como un objeto mercantilizado.

COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

¿Conocemos los antecedentes que han hecho posible el surgimiento y el fortalecimiento del Cooperativismo en nuestro país?

La historia del movimiento cooperativo en Colombia data de la época precolombina, pero fue durante la Colonia y la Independencia cuando se desarrollaron organizaciones e ideologías de cooperación.

De manera formal, hace su aparición a comienzos del siglo XX, a la luz de las ideas cooperativas que hacían parte del pensamiento sobre el socialismo democrático del General Rafael Uribe Uribe (1903). En 1931 el Congreso aprueba la Ley 134, primera ley cooperativa del país. Pero es a partir de 1959, de la mano de la Iglesia, cuando se le brinda al Cooperativismo un marco normativo legal, generando el nacimiento de organismos agrupadores nacionales y regionales y presentándose un importante auge de creación de cooperativas, muchas de ellas orientadas a la actividad de ahorro y crédito.

En la actualidad existen 8.500 entidades cooperativas en Colombia, con cerca de seis millones de cooperados, generando más de 138 mil empleos directos.

Humanizar el proceso de desarrollo económico del hombre a través de una forma de empresa privada que admite las reglas del capital y del mercado, pero introduciendo conceptos orientados hacia el bienestar del ser humano, sigue siendo hoy el ejemplo a seguir.

Esto es especialmente significativo, más aun en tiempos en que el modelo de empresa preponderante basada en el capital y el capitalismo mismo están siendo cuestionados. Ya en 2008, en su discurso durante el Foro Económico Mundial de Davos, Bill Gates urgió reformas y reorientaciones hacia un "capitalismo creativo", capaz de incorporar iniciativas globales sobre sostenibilidad, responsabilidad social y ciudadanía corporativa. Y la ONU proclamó a 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, en reconocimiento al aporte del cooperativismo a la humanidad y como una oportunidad para promover este tipo de empresas.

EL COOPERATIVISMO COMO DOCTRINA SOCIOECONÓMICA

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias. La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista.

MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS

Aquí haremos referencia y ampliación al marco legal de las Cooperativas, tipo de empresa a la que asociados y dirigentes de Coomeva pertenecemos.

Las leyes que en Colombia nos hablan sobre los aspectos cooperativos y la Economía Solidaria son: la Ley 98 de 1988: "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa" y la Ley 454 de 1998: "Por la cual se regula la Economía Solidaria". Los Estatutos y los reglamentos internos de operación son la base primordial de la empresa asociativa y definen la especificidad de su organización social y empresarial, fortaleciendo su autonomía, gobernabilidad, eficacia y eficiencia. Los estatutos son fuente de derecho y por ello se les da el calificativo de "primordial", en cuanto están presentes en todos los eventos cotidianos de la cooperativa y son la primera "herramienta" de consulta al alcance de todos los asociados. En la práctica, desde que no contravengan normas superiores, son ellos la "ley" interna de las cooperativas.

Sobre el campo normativo de la Economía Solidaria, debemos reconocer que es demasiado extenso y complejo detallar toda la amplia gama de disposiciones, por lo que conviene hacer énfasis en los aspectos fundamentales de las leyes vigentes en materia cooperativa, de manera que el dirigente cooperativo rápidamente se ubique en la norma y cuente con herramientas ágiles que faciliten su accionar.

Definición de Cooperativa a la luz del derecho

Una cooperativa, a la luz del derecho colombiano, es:

- ✓ Una persona jurídica de derecho privado.
- ✓ Capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones.
- ✓ Requiere de reconocimiento estatal.

- ✓ Se rige por la Constitución, la ley, los decretos, el estatuto cooperativo y las reglamentaciones internas.
- ✓ Su voluntad y orientación dependen de las necesidades, objetivos y propósitos de las personas naturales que la crearon y la conforman, en función de valores y principios cooperativos y solidarios, universalmente aceptados.
- ✓ Es auto-controlada por sus propios asociados, en virtud del principio de "Autonomía e independencia", sin perjuicio de la supervisión estatal.
- ✓ Las cooperativas, como organizaciones de carácter asociativo, de esfuerzo común y ayuda mutua y sustancialmente participativas, están al servicio de los intereses de sus asociados, quienes son la esencia y razón de ser de la misma.

Definición de Cooperativa emitida por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI:

La definición de cooperativa que establece la Declaración sobre la identidad cooperativa aprobada por la ACI en el Congreso del Centenario (Manchester, 1995), a saber:

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada."

PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERACIÓN

Los valores y principios que rigen la actividad cooperativa han permitido, desde sus orígenes, que las normas que gobiernan su creación y funcionamiento, tanto las emanadas por el Estado como las de origen interno contenidas en sus propios

estatutos, provean los mecanismos de administración, control, educación y participación activa y permanente de los asociados. La promoción de las buenas prácticas cooperativas son, pues, tan antiguas como el movimiento mismo.

Los cambios de modelos sociales, económicos, políticos y culturales no han estado ausentes en la evolución del movimiento cooperativo. Las cooperativas han tenido que avanzar al ritmo de los tiempos, incorporando las buenas experiencias e innovaciones, junto con los problemas derivados de la modernidad y de las crisis propias de las sociedades.

- ✓ La ayuda mutua, la responsabilidad propia, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, son los valores sobre los cuales las cooperativas se basan para prestar servicios a sus asociados.
- ✓ En virtud de ellos, se estructuran los principios: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación ente cooperativas e interés por la comunidad.

Estos valores y principios, junto con características especiales de estas organizaciones, las convierten en un modelo empresarial con amplios dividendos sociales.

Expliquemos cada uno de los siete Principios Cooperativos:

- ✓ Adhesión voluntaria y abierta: "Juntos llegamos lejos" Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de su afiliación, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de sexo.

- ✓ Gestión democrática por parte de los asociados: "Todos decidimos" Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- ✓ Participación económica de los asociados: "Con el esfuerzo de todos" Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan en forma democrática el patrimonio de la Cooperativa; por lo menos una parte de ese patrimonio es propiedad de la Cooperativa. Pueden recibir una compensación limitada, si es que la hay, sobre los aportes exigibles para su vinculación.
- ✓ Autonomía e independencia: "Colaboración con independencia" Las cooperativas son identidades de autoayuda, administradas por sus asociadas. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o reciben recursos de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.
- ✓ Formación, capacitación y divulgación: "Construyendo el futuro" Las cooperativas brindan educación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, mediante programas de formación humana y capacitación, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- ✓ Cooperación entre cooperativas: "La unión hace la fuerza" las cooperativas sirven eficazmente a sus asociadas y al movimiento cooperativo trabajando unidas por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- ✓ Interés por la comunidad: “Trabajamos con la comunidad” Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas respaldadas por sus asociados.

TIPOS DE COOPERATIVAS DE LA ECONOMÍA MODERNA

Aunque pueden hacerse distintas clasificaciones de las cooperativas, es usual la que se hace con relación al objeto que desempeñan. Entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

- Cooperativa de trabajo asociado
- Cooperativa de producción
- Cooperativa de consumidores y usuarios
- Cooperativa farmacéutica
- Cooperativa agraria
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Cooperativa de servicios
- Cooperativa de vivienda
- Cooperativa de transporte
- Cooperativa de turismo
- Cooperativa de enseñanza
- Cooperativa escolar
- Cooperativa de comercio
- Cooperativa de suministros
- Cooperativa mixta
- Cooperativa de explotación comunitaria de la tierra
- Cooperativa de servicios públicos
- Cooperativa de electrificación rural
- Cooperativa de pesca.

Revisando la lista anterior podemos observar como al interior de la misma se presentan algunas de ellas enfocadas en el consumo y atrás en la producción:

- Una Cooperativa de consumo es un tipo de cooperativa cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de sus asociados, como la compra conjunta de determinados productos, la prestación de servicios personales, etc., ejerciendo su derecho a organizarse para autoabastecerse de material en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.
- Una Cooperativa de producción, por su parte, tiene por objeto principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como la producción industrial o artesanal, la producción agrícola o producción pecuaria, transporte colectivo o de carga, producción de diversos públicos (mantenimiento, educación, salud, servicios profesionales, etc.).

Las cooperativas se clasifican de acuerdo con la actividad que van a realizar, pudiendo ser de tres tipos: especializadas, multiactivas e integrales:

- Especializadas: Las que se organizan para atender una necesidad específica correspondiente a una sola rama de la actividad económica social o cultural.
- Multiactivas: Las que se organizan para atender varias necesidades mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.
- Integrales: Aquellas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

Y por último, y según los servicios que prestan, las Cooperativas se clasifican en:

- Ahorro y crédito: Reciben aportes periódicos de sus asociados, captan ahorros y otorgan créditos.
- Consumo: Realizan una labor comercial detallada. Son cooperativas de vínculo abierto a todas las personas que pueden hacer uso de sus servicios.
- Educación: Capacita a sus asociados o a terceros. Puede ser educación formal o informal.
- Producción: Transforma materia prima en productos finales o productos intermedios en finales.
- Trabajo y servicios: Incluye el trabajo asociado para labores no calificadas y la administración de servicios sociales y comunitarios.
- Transporte: Prestan servicios de transporte de carga y o pasajeros.
- Vivienda: Entidades que con base en la cooperación contribuyen a la solución de problemas de vivienda a sus asociados o a la comunidad en general.

En conclusión, las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas capaces de producir y/o prestar servicios, y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios, sin distinción de categorías sociales, económicas o religiosas y son el resultado de iniciativas de emprendedores para satisfacer sus propias necesidades, definiendo objetivos y estrategias para arribar a las metas propuestas.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

GOBIERNO COOPERATIVO Y GOBIERNO CORPORATIVO

Gracias al Cooperativismo es posible demostrar que cuando las personas creen en un proyecto y se les da la oportunidad de participar activamente en su desarrollo, son capaces de generar riqueza y crear puestos de trabajo estables y de dignificar el concepto del trabajo como uno de los derechos fundamentales del ser humano. Para ello, son los asociados y sus líderes quienes ejercen el gobierno de la organización solidaria.

¿Sabe usted cómo se ejerce dicho gobierno al interior de una Cooperativa?

ORÍGENES Y MOTIVACIONES

Dentro del movimiento cooperativo la cuestión relativa al gobierno y administración se fundamenta en los valores y principios cooperativos, por lo que el interés acerca del tema ha sido permanente.

Basta mencionar el carácter democrático de las cooperativas para advertir la importancia que el asunto reviste para ellas.

Sin embargo, en los últimos años el interés por este tema ha ido en continuo aumento, motivado por una variedad de razones. No es ajena a ellas, por cierto, la inquietud por el gobierno corporativo que irrumpió en los países industrializados y que produjo el efecto de actualizar y reavivar la atención por ese tema en el ámbito de las cooperativas. Pero han sido las nuevas circunstancias del mundo globalizado y los problemas derivados de una economía cada vez más competitiva y concentrada los que desencadenaron una verdadera preocupación acerca de esta cuestión.

DIFERENCIAS ENTRE GOBIERNO COOPERATIVO Y GOBIERNO CORPORATIVO

Debemos clarificar la diferencia entre los conceptos de gobierno cooperativo, que guarda relación con el gobierno corporativo pero que también tiene con éste profundas diferencias. De allí la conveniencia de diferenciar la denominación del tema en el ámbito cooperativo para evitar confusiones. En efecto, el empleo de la expresión gobierno corporativo no parece apropiado para designar las especificidades que presenta el gobierno de las cooperativas.

Para el adecuado tratamiento del buen gobierno cooperativo debe partirse de la premisa fundamental de que las cooperativas cuentan con una base doctrinaria que las identifica, más allá de las fronteras nacionales, del grado de desarrollo alcanzado por la economía y de las actividades específicas que cada una realice. En consecuencia, el enfoque debe asentarse sobre la base de la naturaleza universal de las cooperativas, cuyos valores y principios condicionan el gobierno cooperativo, el cual debe servir instrumentalmente a los fines cooperativos.

NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS- GOBIERNO COOPERATIVO

Aspecto fundamental en el tratamiento del buen gobierno cooperativo consiste en el reconocimiento claro y categórico de que las cooperativas son organizaciones de una naturaleza peculiar. Queda entonces sentado que la cooperativa es una empresa, pero no igual a las demás, sino que se trata de una empresa que sirve a los fines de una asociación de personas: la cooperativa existe para satisfacer necesidades de sus asociados.

Esta fundamental diferencia con las sociedades comerciales lleva lógicamente a distinguir el tema del gobierno cooperativo con respecto al gobierno corporativo,

a pesar de que ambos tengan algunos aspectos comunes de carácter instrumental y formal.

En primer lugar, las cooperativas se basan en ciertos valores que determinan y condicionan el buen gobierno cooperativo.

En segundo lugar, debe consignar que los principios cooperativos constituyen las pautas conforme con las cuales las cooperativas ponen en prácticas sus valores. Todo el tema del buen gobierno cooperativo debe ser consistente con dichas pautas o principios a fin de asegurar que la cooperativa no se desnaturalice y cumpla acabadamente sus objetivos.

En suma, para servir a sus asociados la cooperativa no puede organizarse y funcionar de cualquier manera, sino que debe hacerlo de conformidad con los principios que definen su particular naturaleza.

Recuerde los principios cooperativos que fueron descritos en la temática sobre el Cooperativismo.

LAS COOPERATIVAS SON EMPRESAS- GOBIERNO CORPORATIVO

El tema del gobierno corporativo desde la óptica empresarial, de las buenas prácticas y para el mejor logro de los resultados de la actividad que desarrollan las corporaciones, sean estas de naturaleza societaria o cooperativa, es ejercido por agentes o administradores con amplias facultades para la consecución de estos propósitos, pero que deben estar sometidos a valores, principios y normas que garanticen que el ejercicio de dicha delegación se haga en condiciones de transparencia y equidad.

El gran reto del sistema de gobierno corporativo será educar a los propietarios para el ejercicio de su rol, las posibilidades que tiene su administración y sugerir proactivamente lo que más convenga para generar el mayor valor posible.

En conclusión, una entidad cooperativa debe a su vez ejercer su gobierno cooperativo, a través de sus órganos de representación democrática, y su gobierno corporativo, liderado por administradores competentes.

Ambos gobiernos y actores deben desarrollarse en armonía y complementación de roles.

Cada instancia está representada por diferentes órganos o entes de gobierno. En la instancia de propietarios los órganos o entes surgen para poder unificar de alguna manera los intereses de muchos propietarios y en el caso de las cooperativas, los intereses de sus asociados.

Con estos órganos lo que se hace son dos cosas. Por una parte los asociados delegan a través de los Estatutos su poder a unos representantes o delegados que conforman la Asamblea General de Delegados y ésta a su vez, delega su poder en el Consejo de Administración.

VIDEO: INDUCCIÓN DE COOMEVA

DOCUMENTO DE ESTUDIO

LA DEMOCRACIA EN COOMEVA

En Coomeva el Gobierno Cooperativo lo ejerce la Dirigencia y para hacerlo, se aplican amplios conceptos de la Democracia Cooperativa.

¿Conoce usted los conceptos en los que se basa la democracia cooperativa?

El objeto principal y dominante de una cooperativa es el de favorecer los intereses de sus asociados y, en una situación dada, sólo ellos están en condición de definirlos.

Por esto una cooperativa no funcionará bien, ni prosperará si no usa medios aceptados y eficientes para consultarlos en conjunto y permitirles expresar sus inquietudes, intereses e iniciativas. Además, desde que son los asociados los que mantienen vivas a las cooperativas con su apoyo constante, deben elegir directamente a los que las organizan y administran, particularmente a aquellos que conducen las operaciones cotidianas, quienes deben gozar de la confianza del colectivo.

Como consecuencia de ello, los administradores y Dirigentes, a su vez, son responsables frente a los asociados a quienes regularmente deben rendir cuenta de la marcha de las operaciones, sometiéndolas a su juicio y consideración periódica.

El desarrollo de los órganos administrativos de las cooperativas debe permanecer fiel a ciertas reglas e hipótesis fundamentales que el movimiento cooperativo adoptó desde su iniciación, si se quiere que se mantengan dentro del principio democrático. La sociedad cooperativa, siendo ante todo una sociedad de

personas, contrariamente a la sociedad anónima, debe ofrecer iguales posibilidades a todos sus asociados en cuanto a status y participación en las decisiones y a exponer sus puntos de vista sobre la política a seguir.

El único modo de asegurar un tal estado de cosas es el acordar que cada asociado tenga un solo y único voto.

El derecho de cada asociado a un voto y solamente a uno, que está contenido en los estatutos de las sociedades cooperativas, no es en sí mismo garantía de una efectiva administración democrática, en particular en las grandes cooperativas tales como Coomeva.

Mientras más haya que confiar los asuntos de las cooperativas a profesionales entrenados y experimentados y mayor sea el rango de decisiones que deban ser tomadas por una élite en el centro del sistema administrativo, más importancia será la influencia de los dirigentes en la mente de los asociados y en el futuro de la entidad cooperativa.

Por ello se concluye que las cooperativas necesitan tener representantes capaces de ejercer eficientemente sus responsabilidades como guardianes de los intereses e intérpretes de los deseos de los asociados. Y para que esto sea posible, el cuerpo directivo no debe descansar en su esfuerzo de informarse, formarse y proyectarse en su fundamental ejercicio de democracias, liderazgo y participación.

¿Ahora revisemos cuál es el propósito de la Dirigencia de Coomeva?

ÁREA DE DESEMPEÑO DE LA DIRIGENCIA DE COOMEVA

Participar o trabajar como dirigentes en el desarrollo de una empresa como Coomeva puede concebirse como un ejercicio de funciones afines cuyo desempeño requiere competencias comunes para la obtención de los resultados que se han establecido empresarialmente.

En este sentido, el área de desempeño está definida por la homogeneidad de los servicios que prestan a Coomeva los dirigentes. Esta definición implica la identificación y caracterización de los grupos de personas o entes de la organización que realizan las funciones de dirigentes, satisfaciendo de esta manera los criterios de afinidad, determinada por la naturaleza del trabajo que realizan y por la generación de un grupo homogéneo de servicios, que hace diferente esta área de otras áreas de desempeño de Coomeva. Esta definición permite estandarizar la descripción de competencias.

El Propósito Clave del área de desempeño de la Dirigencia de Coomeva es:

“Ejercer el gobierno de Coomeva fundamentado en la filosofía, los principios y los valores del Cooperativismo y la Economía Solidaria; con unidad de propósito, dirección y control; con dirección central y gestión descentralizada; dentro de los alcances de la normatividad vigente establecida; en el marco de su Misión y Visión”.

Las funciones principales de la dirigencia:

Función principal 1: Dirigir la Cooperativa mediante un sistema permanente de la planeación y del ejercicio de la democracia participativa.

Función principal 2: Garantizar la administración de la Cooperativa de acuerdo con las políticas y directrices generales trazadas por la Asamblea General de Delegados.

Función principal 3: Controlar los resultados y actuaciones de la Cooperativa, los resultados sociales, los procedimientos, los derechos y obligaciones de los asociados monitoreando la gestión de sus unidades de servicios y de sus empresas.

Función principal 4: Asesorar a los entes de dirección en el cumplimiento del objeto social, de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración y bajo el control de éste.

La organización de la Dirigencia en la Cooperativa se da en tres ámbitos fundamentales: Nacional, Regional y Zonal.

LOS ENTES DE LA DIRIGENCIA

La Dirigencia de Coomeva la conforman **24 entes:**

Entes	
1	Asamblea General de Delegados
2	Juntas Regionales de Delegados
3	Juntas Zonales de Representantes
4	Consejo de Administración
5	Comités Regionales de Administración
6	Comités Zonales de Administración
7	Comité de Presidentes
8	Comisión Permanente de Análisis de las Proposiciones y Recomendaciones de la Asamblea General de Delegados

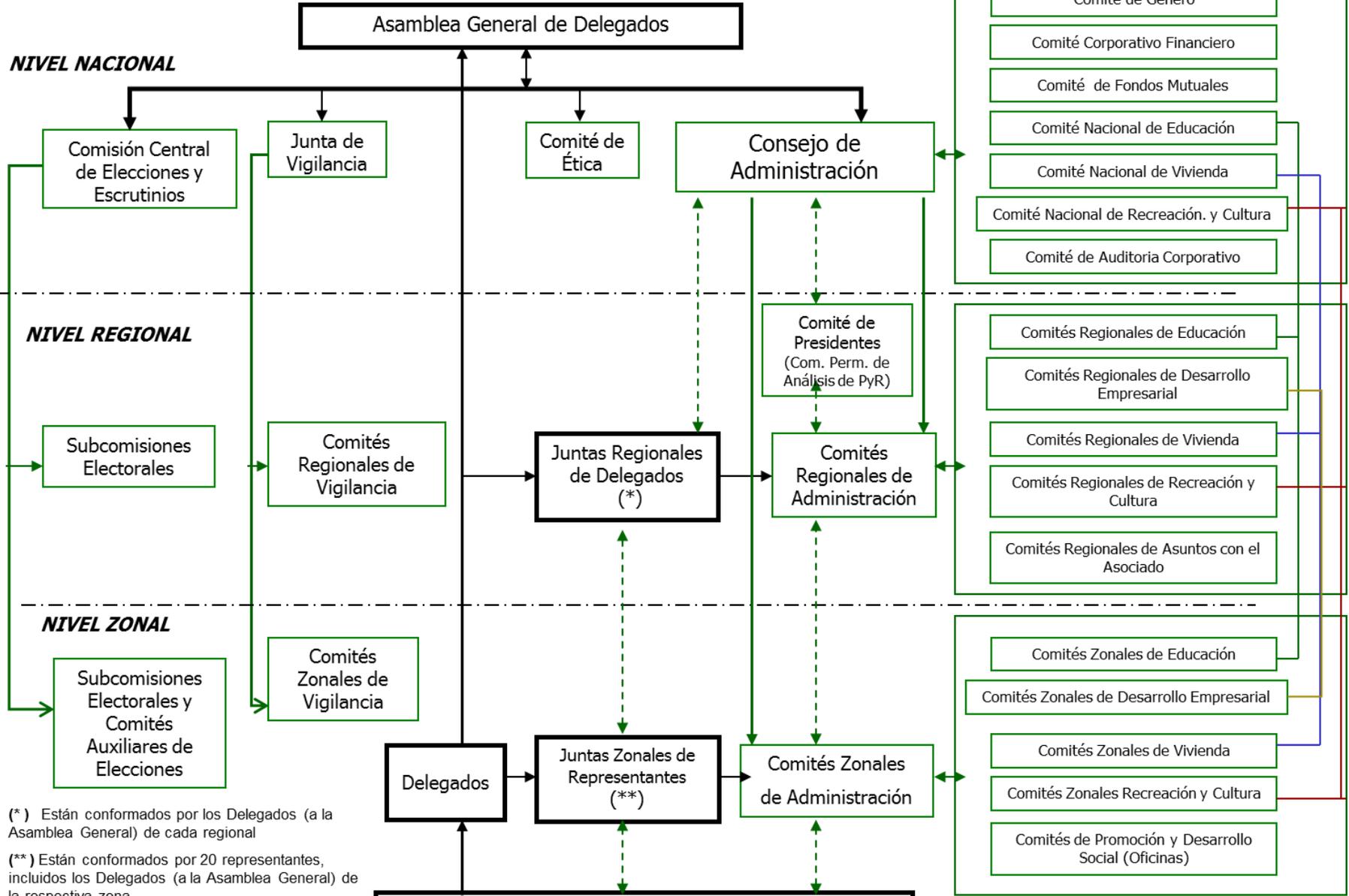
9	Junta de Vigilancia
10	Comités de Vigilancia Regionales y Zonales
11	Tribunal de Elecciones y Escrutinios
12	Comisiones Electorales
13	Comités Auxiliares de Elecciones
14	Comité de Ética
15	Comité Financiero Corporativo
16	Comité de Auditoría Corporativa
17	Comité de los Servicios Mutuales de Previsión, Asistencia y Solidaridad
18	Comité Nacional, Regionales y Zonales de Educación
19	Comités Nacional, Regionales y Zonales de Vivienda
20	Comités Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial
21	Comités Regionales y Zonales de Recreación y Cultura
22	Comisiones Regionales de Asuntos con el Asociado
23	Comités de Promoción y Desarrollo Social
24	Comité de Género

Si revisáramos con detenimiento todas las funciones estatutarias de estos 24 entes y las comparáramos con las funciones principales de la Dirigencia descritas anteriormente nos resultaría la siguiente tabla:

	Ente	Funciones principales					
		FP1	FP2		FP3		FP4
		Dirigir	Garantizar la Administración		Controlar		Asesorar
			Generales	Específicas	Generales	Específicas	
1	Asamblea General	X	X	X	X		
2	Juntas Regionales de Delegados	X		X			
3	Juntas Zonales de Representantes	X		X			
4	Consejo de Administración	X	X	X	X		
5	Comités Regionales de Administración			X		X	X
6	Comités Zonales de Administración			X		X	X
7	Comité de Presidentes					X	X
8	Comisión Permanente de Análisis de las Proposiciones y Recomendaciones					X	
9	Junta de Vigilancia				X		
10	Comités de Vigilancia Regionales y Zonales				X	X	
11	Tribunal de Elecciones y Escrutinios			X		X	X
12	Comisiones Electorales y Comités Auxiliares de Elecciones			X		X	
13	Comité de Ética			X	X		X
14	Comité Financiero Corporativo					X	X
15	Comités Nacional, Regionales y Zonales de Educación					X	X
16	Comité de los Servicios Mutuales de Previsión, Asistencia y Solidaridad						X
17	Comité de Auditoría Corporativo					X	X
18	Comités Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial					X	X
19	Comités Regionales y Zonales de Recreación y Cultura						X
20	Comisiones Regionales de Asuntos con el Asociado						X
21	Comités de Promoción y Desarrollo Social					X	X
22	Comité de Género					X	X

A continuación se presenta un diagrama que representa las relaciones que se establece entre cada ente y los tres niveles: Nacional, Regional y Zonal.

DIRIGENCIA DE COOMEVA (Diagrama de relaciones)



(*) Están conformados por los Delegados (a la Asamblea General) de cada regional

(**) Están conformados por 20 representantes, incluidos los Delegados (a la Asamblea General) de la respectiva zona.

Hay 2 tipos de elecciones: de delegados (por zonas electorales) y de representantes (unidades zonales)

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4:

Etapa de conceptualización (Visualizar).

Objetivo de la actividad:

Integrar las experiencias personales con lo descubierto en las temáticas estudiadas para tener visión más amplia y estratégica sobre lo aprendido.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4

INSTRUCTIVO 4

A continuación observe con atención el video sobre el Plan Estratégico de COOMEVA y resuelva la siguiente situación.

Imagine que Usted ha sido elegido para ser parte de la Dirigencia de Coomeva, elabore una propuesta que considere importante trabajar durante su periodo de elección y que apunte a algún tipo de mejoramiento según el Plan Estratégico de Coomeva, ya sea en las condiciones del entorno cooperativo, o aplicada directamente al interior de Coomeva. Quiere decir que la propuesta puede ser tanto sectorial (que beneficie a nuestro sector empresarial a nivel nacional, regional o local) o una propuesta de mejoramiento interna de la Cooperativa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5

Etapa de contextualización: (Procesos: aplicar – integrar)

Objetivo de aprendizaje:

Aplicar los conceptos y métodos descubiertos sobre el contexto de donde el ejercerá sus funciones cuando sea Dirigente y socializar los resultados con el facilitador del curso.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5

INSTRUCTIVO 5

Este ejercicio lo debe realizar en formato libre con fotos, mensajes, etc. Incluya la información que Usted considere pertinente.

1. ¿Qué hace Usted?, ¿Cuál es su propósito de vida?, recuerde lo que Usted desee compartir.

Ubicándose en uno de los entes de la Dirigencia, describa:

2. ¿Cuáles son sus valores y conductas válidas y aceptables para una correcta participación en la Dirigencia?

3. ¿Cuáles de sus conductas por el contrario, no serían las apropiadas?

4. ¿Qué conocimientos y experiencias profesionales tiene Usted para desempeñarse en la Dirigencia de Coomeva?

UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: ¿QUÉ DEBO HACER COMO DIRIGENTE DE COOMEVA?

3.1 INTRODUCCIÓN

En esta **Unidad de Aprendizaje**, los asociados de Coomeva que aspiran a ocupar cargos directivos podrán comprender con claridad cuáles son los entes de la Dirección que funcionan en la Cooperativa, sus funciones, los requisitos exigidos para pertenecer a cada uno y el entorno en el cual desarrollarán dichos roles, según cada caso.

Así mismo será la oportunidad de incorporar otros aspectos que los Directivos podrán potencializar en sus competencias personales y profesionales tales como los requerimientos para el ejercicio de las funciones de un líder cooperativo, entre ellos, el apropiado manejo de la información, el mejoramiento de sus capacidades de comunicación y lecto-escritura y la apropiada participación en una reunión, gracias a la correcta aplicación de los procedimientos parlamentarios aceptados en el Cooperativismo nacional.

Tener acceso a este panorama concreto de conocimientos es enriquecedor para todo profesional que quiera elevar su nivel como miembro de un colectivo, con potencial de liderazgo y visibilidad en el grupo, con la idea de que logren que su gestión y su aporte al fortalecimiento de la Cooperativa sea cada vez más un hecho real, que traiga una verdadera satisfacción personal.

3.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Objetivo general:

Conocer y comprender los elementos y las competencias básicas de la Dirigencia de Coomeva para participar activamente en los distintos entes.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer las funciones y los requisitos de los entes de la Dirigencia para seleccionar el ente de su interés.
- ✓ Conocer las funciones de los dignatarios, las reuniones y demás reglamentaciones de los entes.
- ✓ Conocer y aplicar las competencias básicas que necesita el Dirigente de Coomeva.

3.3 TIEMPO DE DEDICACIÓN DEL ESTUDIANTE

El tiempo de dedicación del estudiante requerido para esta Unidad es de **60 horas**.

Recuerde...

Que el tiempo para desarrollar esta Unidad de Aprendizaje depende del **tiempo real** que Usted le dedique en la semana.

Opción	Duración de la Unidad de Aprendizaje (meses)	Horas de dedicación (semana)	Horas de dedicación (día)
1	1	15	2
2	1,5	10	1,5
3	2	7	1

3.4 TEMÁTICAS:

- Los **Entes de la Dirigencia** de Coomeva:
 - ✓ Ambiente de trabajo
 - ✓ Funciones, requisitos, dignatarios y reuniones `

- **Competencias básicas** del Dirigente de Coomeva:
 - ✓ Liderazgo colectivo
 - ✓ Procedimientos parlamentarios
 - ✓ Manejo y gestión de la información
 - ✓ Técnicas de comunicación: lecto-escritura

3.5 ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1

Etapa de concientización (Vivenciar y Reflexionar).

Objetivo de la actividad:

Esta actividad busca recordar y reflexionar sobre el objeto de estudio, en este caso "los entes de la Dirigencia de Coomeva" y las competencias básicas de un líder cooperativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1

INSTRUCTIVO 1

1. Recuerde el **ambiente de su trabajo**. Para ello, responda a las siguientes preguntas sobre el entorno que le rodea en aspectos como:
 - a. Insumos: ¿Con qué se trabaja?
 - b. Tipos de actividades: ¿Cómo se trabaja? (competencias básicas)
 - c. Resultados / productos: ¿Qué se obtiene?

2. Ahora reflexione sobre algunos momentos de su vida en los que haber sido un líder le haya traído ventajas?

Recuerde los diferentes grupos a los que ha pertenecido en su juventud, en la Universidad, en grupos de colegas de la misma profesión o afines, en grupos sociales, recuerde los grupos que describió en la Unidad de Aprendizaje 1.

- a. ¿Cuáles han sido para Usted situaciones positivas de ser líder?

- b. ¿Ha recibido gratificación personal, reconocimientos?

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3:

Etapa de conceptualización (Descubrir y visualizar)

Objetivo de la actividad:

Conocer y comprender los aspectos básicos de los entes de la Dirigencia de Coomeva y las competencias básicas que deben tener sus Dirigentes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3

INSTRUCTIVO 3

Vamos ahora a realizar la lectura de un material que nos permitirá conocer con más detalle ¿Cuál es el ambiente de trabajo de la Dirigencia de Coomeva? ¿Cuáles son los entes o comités? y ¿Cuáles son las funciones que ejerce cada uno de ellos?

Posteriormente profundizaremos sobre las diferentes competencias básicas que un líder cooperativo requiere en el contexto de Coomeva.

Temática: Ambiente de trabajo de la Dirigencia de Coomeva

1. Observe detenidamente el ambiente de trabajo de la Dirigencia y compárelo con el ambiente de su trabajo descrito en la Actividad de Aprendizaje anterior. Detalle las similitudes y las diferencias que encuentra entre ellos.

Temática: Funciones, requisitos, dignatarios y reuniones

2. En el material de referencia ubique el ente o los entes de su interés y revise cuidadosamente:
 - a. Las **funciones** que realizar el ente o Comité, dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Me interesa lo que hace este ente?, ¿Tengo conocimientos y experiencias que me permitan desenvolverme en él?
 - b. Los **requisitos** que se requieren, ¿Cumplo con dichos requisitos?

c. Me gustaría desenvolverme como dignatario en el cargo de:
_____ ¿Tengo competencia para ello?

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3

INSTRUCTIVO 4

Continuemos con la lectura del material que nos permitirá conocer con más detalle sobre las diferentes competencias básicas que un líder cooperativo requiere en el contexto de Coomeva.

Temática: Ser Dirigente Cooperativo es un ejercicio de liderazgo

1. ¿Cuáles son los mecanismos de participación en Coomeva?
2. ¿Qué entiende Usted por liderazgo colectivo?

Temática: Procedimientos parlamentarios

3. De los aspectos generales a tener en cuenta, cuál de ellos Usted conoce y maneja y cuál de ellos desconoce y debe reforzar?

Temática: Manejo de la información

4. De los tipos de presentación de la información, ¿Cuál de ellos es de su preferencia, explique su respuesta?
5. Teniendo en cuenta su aspiración a ser Dirigente de Coomeva, y siendo el asociado la razón principal de ser de la Cooperativa, ¿Qué flujo de información sugiere que debería tenerse sobre el asociado?

Temática: La comunicación como proceso social

6. De las dos clases de comunicación que se presentan en el documento, ¿Cuál de ellas utilizas más?
7. Podrías evaluarte en una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto, como te encuentras en:
 - a. Competencias para expresarte oralmente: _____
 - b. Competencias para escuchar: _____
 - c. Competencias de lectura (comprensión): _____
 - d. Competencias para escribir: _____
8. ¿Usted práctica todas las fases de análisis de contenido de un informe?
¿Cuál no? ¿Cuál debe de mejorar o reforzar?
9. De los tipos de informes que se presentan, ¿Cuál cree Usted que se utiliza más en las reuniones de los Comités y en las Asambleas Generales.
10. Cuando Usted elabora un informe tiene en cuenta las tres etapas que se presentan en el documento. Explique su respuesta identificando si las cumple o no y que aspectos debe mejorar.

DOCUMENTOS DE ESTUDIO

AMBIENTE DE TRABAJO DE LA DIRIGENCIA EN COOMEVA

Se entiende como ambiente de trabajo de la Dirigencia, las condiciones, la forma, los insumos que se utilizan y los productos/resultados que se derivan de las actividades de los Dirigentes en los diferentes Comités y en las Asambleas Generales de Delegados.

El ambiente de trabajo de la Dirigencia de Coomeva se destaca por el trabajo en equipo, como cuerpos colectivos, y la predominancia en el desarrollo de sus actividades del pensamiento y la elaboración abstracta, en contraste a otro tipo de actividades donde predominan las acciones manuales y mecánicas.

La siguiente tabla muestra los principales aspectos comunes de los ambientes de trabajo de los diferentes entes de la Dirigencia de Coomeva:

Insumos (¿Con qué se trabaja?)	Tipos de actividades (Cómo se trabaja?) (competencias genéricas o transversales)	Resultados / productos (¿Qué se obtiene?)
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, Reglamentaciones, Resoluciones, Acuerdos • Estatutos, códigos y documentos de la Cooperativa • Planes y programas de la Cooperativa • Actas e informes internos y externos de los entes de dirección y de la administración • Proyectos y propuestas de los entes de dirección y de la administración • Consultas y recomendaciones de los entes de dirección y de la administración y de los asociados • Reclamos y solicitudes de los entes de dirección y de la administración y de los asociados • Documentos específicos de cada Comité (formatos, cartas, etc.) <p>Para la preparación y el desarrollo de las reuniones y Asambleas se requieren recursos de logística y apoyo (infraestructura locativa, personal de apoyo, medios de comunicación e información – NTICs, papelería y otros recursos como incentivos, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo individual de preparación para la participación en reuniones de Comités y Asambleas. • Trabajo en equipo como cuerpos colegiados en tres niveles: <ul style="list-style-type: none"> ✓ en reuniones de los Comités ✓ en las Asambleas Generales de Delegados como representantes de los asociados. ✓ en comisiones. <p>En el trabajo individual y en equipo se requieren los siguientes tipos de habilidades o competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicativas (oral, escrita, corporal y de escucha). • Interpretativas, propositivas, argumentativas • Analíticas • De escucha • De concertación • De liderazgo y toma de decisiones 	<p>Decisiones según las funciones de los entes, las cuales se consignan en los siguientes tipos de actos administrativos y documentos formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resoluciones, Acuerdos y Actas • Informes y documentos. • Proyectos y propuestas • Recomendaciones • Planes y programas • Programaciones • Solicitudes • Respuestas
<p>El Dirigente requiere:</p> <p>Información (documentos e información cuantitativa básica)</p> <p>Herramientas: TICs</p>	<p>El Dirigente debe saber sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo y uso de información ✓ Comunicación (oral y escrita) ✓ Liderazgo (individual y colectivo) 	<p>El Dirigente participa además en la aplicación y desarrollo de estos resultados / productos</p>

En Coomeva existe un grupo que denominamos la **Dirigencia de Coomeva** que tiene como colectivo la responsabilidad de **dirigir, garantizar la administración y controlar** las acciones y resultados de la Cooperativa y **asesorar** a los entes de Dirección.

Si el Dirigente tiene la capacidad y el interés de:

1. Dirigir la Cooperativa mediante un sistema permanente de la planeación y del ejercicio de la democracia participativa.

Para lo cual tiene las competencias a nivel de:

La **Asamblea General** para:

- Establecer las políticas, directrices generales y lineamientos estratégicos de la Cooperativa en cumplimiento del objeto social, fortaleciendo la unidad de propósito, dirección y control del Grupo Empresarial.
- Aprobar los planes y programas de desarrollo de la Cooperativa en cumplimiento del objeto social, fortaleciendo la unidad de propósito, dirección y control del Grupo Empresarial.

El **Consejo de Administración** para:

- Desarrollar las políticas y los lineamientos estratégicos aprobados por la Asamblea General manteniendo la unidad de propósitos, dirección y control.
- Aprobar la estructura administrativa de la Cooperativa, los mecanismos y normas reglamentarias manteniendo la unidad de propósitos, dirección y control.
- Aprobar la constitución de empresas en las que participe COOMEVA y las afiliaciones a otras entidades acorde con el Estatuto, las políticas, lineamientos estratégicos y directrices generales definidos por la Asamblea General.

2. Garantizar la administración de la Cooperativa de acuerdo con las políticas y directrices generales trazadas por la Asamblea General de Delegados.

Para lo cual tiene las competencias a nivel de:

La **Asamblea General** para:

- Determinar medidas de aseguramiento de la administración.
- Determinar las medidas de carácter financiero de acuerdo con el Estatuto y la normatividad legal vigente.
- Elegir a los miembros de los entes de la Dirigencia de nivel nacional, Tribunal de Elecciones y Escrutinios y Revisoría fiscal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Definir las normas de su funcionamiento interno de acuerdo a los estatutos.

El **Consejo de Administración** para:

- Determinar medidas de aseguramiento de la administración.
- Determinar medidas de carácter financiero de acuerdo con el Estatuto y la normatividad legal vigente.
- Crear los comités y comisiones asesores
- Definir las normas de funcionamiento de acuerdo a los estatutos.

Los **Comités Regionales y Zonales de Administración** para:

- Aplicar medidas administrativas en el orden de la organización regional o zonal.
- Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto en los órdenes de organización regional o zonal teniendo en cuenta los lineamientos del Consejo de Administración y la Gerencia General Corporativa.
- Crear comités de apoyo teniendo en cuenta los lineamientos del Consejo de Administración y la Gerencia General Corporativa.
- Aplicar las normas de su funcionamiento interno de acuerdo a los estatutos.

El **Tribunal de Elecciones y Escrutinios** para:

- Administrar los procesos electorales de acuerdo a la reglamentación vigente.
- Designar y remplazara los miembros de las Comisiones Electorales y Comisiones
- Auxiliares de acuerdo a los requerimientos y a la normatividad vigente mediante resolución.
- Aplicar las normas de su organización y funcionamiento interno de acuerdo con la reglamentación vigente.

La **Comisiones Electorales** para:

- Administrar los procesos electorales en las zonas electorales correspondientes de acuerdo a la reglamentación vigente.
- Aplicarlas normas de su organización y funcionamiento interno de acuerdo con la reglamentación vigente.

El **Comité de Ética** para:

- Aplicar las normas de su organización y funcionamiento interno de acuerdo a su propio reglamento.

El **Comité de los Servicios Mutuales de Previsión, Asistencia y solidaridad** para:

- Establecer el régimen interno de acuerdo con la reglamentación vigente.

3. Controlar los resultados y actuaciones de la Cooperativa, los resultados sociales, los procedimientos, los derechos y obligaciones de los asociados monitoreando la gestión de sus unidades de servicios y de sus empresas.

Para lo cual tiene las competencias a nivel de:

La **Asamblea General** para:

- Interpretar el Estatuto de la Cooperativa de modo obligatorio para los asociados. En receso de la Asamblea, esta función será ejercida por la Junta de Vigilancia, quien rendirá informe a la Asamblea.
- Examinar los informes de los órganos de Administración y Vigilancia teniendo en cuenta las metas económicas y sociales en el marco de aplicación del Estatuto y del Código del Buen Gobierno.
- Aplicar las sanciones a que haya lugar a los órganos de orden nacional y a sus miembros, teniendo en cuenta las acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones, aplicando los estatutos y los reglamentos

establecidos.

El **Consejo de Administración** para:

- Aplicar medidas de vigilancia e intervención en orden a mantener la unidad de propósitos, dirección y control, garantizando la administración diligente de los negocios de la entidad.
- Aplicar las sanciones a que haya lugar en receso de la Asamblea, a los órganos de orden nacional y a sus miembros, teniendo en cuenta las acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones, aplicando los estatutos y los reglamentos establecidos.

Los **Comités Regionales y Zonales de Administración** para:

- Hacer seguimiento de los resultados de las entidades de la Cooperativa en el orden de organización regional y zona transmitiendo sus inquietudes al Consejo de Administración.

La **Junta de Vigilancia** para:

- Interpretar el Estatuto de la Cooperativa de modo obligatorio para los asociados, en receso de la Asamblea General, rindiendo informe a la misma.
- Aplicar medidas y procedimientos de control social desde Coomeva, verificando el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados determinados por la Asamblea General de Delegados y por el Consejo de Administración.
- Vigilar los actos de los órganos de Administración y los procedimientos de aplicación de sanciones conforme a los estatutos y a los reglamentos.
- Solicitar la aplicación de las sanciones para los asociados cuando haya

lugar a ello.

El **Tribunal de Elecciones y Escrutinios** para:

- Ejercer la inspección y vigilancia de la organización y el proceso electoral.

Las **Comisiones Electorales** para:

- Ejercer la inspección y vigilancia de la organización y proceso electoral en las respectivas zonas electorales.

El **Comité de Ética** para:

- Ejercer el control ético y de conflictos de interés en la Cooperativa en lo que le corresponda y en un todo de acuerdo con el Estatuto.

El **Comité Financiero Corporativo** para:

- Vigilar el manejo económico y social de los recursos financieros de la Cooperativa buscando el fortalecimiento de la calidad de vida de los asociados como fuente primordial para lograr la satisfacción de sus necesidades, aspiraciones y deseos en materia económica y financiera.

Los **Comités Nacionales, Regionales y Zonales de Educación** para:

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y compromisos que en el campo de la Educación tiene COOMEVA y el grupo empresarial con los asociados en los respectivos órdenes de organización.
- Vigilar y monitorear la ejecución de los programas educativos conforme con lo establecido en el PESEMS en los respectivos órdenes de

organización.

El **Comité de Auditoría Corporativo** para:

- Supervisar el Sistema de Control Interno, la Gestión de Riesgos y el comportamiento financiero de Coomeva.
- Supervisar las funciones, actividades e informes de control interno de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna.

Los **Comités Nacional, Regionales y Zonales de Vivienda** para:

- Hacer seguimiento a las recomendaciones y propuestas implementadas y a los programas y proyectos de vivienda adelantados en los órdenes de organización velando por el cumplimiento de la política general de vivienda y planes que trace el Comité Nacional de Vivienda.

Los **Comités Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial** para:

- Hacer seguimiento de los programas y proyectos adelantados en los órdenes de organización regional y zonal respectivos, vigilando el cumplimiento de las políticas definidas.

Los **Comités de Promoción y Desarrollo Social** para:

- Vigilar el cumplimiento de los valores y principios cooperativos en los servicios de la Cooperativa *(en la ciudad sede de la oficina)*.

El **Comité de Presidentes** para:

- Evaluar los informes de entes del GECC presentando las inquietudes,

observaciones y recomendaciones sobre los mismos y desplegando la información recibida en cada una de las Regionales.

El **Comité de Género** para:

- Monitorear y evaluar la implementación de la política de equidad de género asegurando que los Comités existentes de la Cooperativa desarrollen iniciativas para su implementación según su competencia.

El **Comisión Permanente de Análisis de las Proposición y Recomendaciones de la Asamblea General de Delegados** para:

- Analizar, monitorear y evaluar las proposiciones y recomendaciones para presentar a la Asamblea General de Delegados y para su posterior implementación.

4. Asesorar a los entes de dirección en el cumplimiento del objeto social, de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración y bajo el control de éste.

Para lo cual tiene las competencias de:

Los **Comités Regionales y Zonales de Administración** para:

- Proponer las modificaciones y adaptaciones que requieran los reglamentos de los servicios al Consejo de Administración para su aplicación en el ámbito regional o zonal.

La **Junta de Vigilancia** para:

- Presentar las recomendaciones sobre las medidas que deben adoptarse con relación a las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa a los entes de administración y control.

El **Tribunal de Elecciones y Escrutinios** para:

- Servir de cuerpo consultivo de la administración en materias de su competencia.

El **Comité de Ética** para:

- Presentar propuestas referentes al Código de Ética de acuerdo con el contexto social e histórico de Colombia y de Coomeva.
- Recomendar la imposición de las sanciones pertinentes ante la Junta de Vigilancia, a quienes contravengan las disposiciones del Código de Ética.

El **Comité Financiero Corporativo** para:

- Recomendar los ajustes y medidas que contribuyan al mejoramiento permanente de las políticas de la Cooperativa en el manejo de los recursos y a su fortalecimiento financiero, en particular el de los fondos sociales.

Los **Comités Nacional, Regionales y Zonales de Educación** para:

- Estudiar las propuestas educativas que les remitan los entes de la Cooperativa en los respectivos órdenes de organización haciendo las recomendaciones pertinentes.
- Presentar recomendaciones, inquietudes y propuestas a los entes de administración en los respectivos órdenes de organización.

El **Comité de los Servicios Mutuales de Previsión, Asistencia y solidaridad** para:

- Proponer los objetivos estratégicos, las directrices de orientación del área de los servicios mutuales de Coomeva y la creación de servicios conforme al Plan General de Desarrollo del área, permitiendo la creación de nuevos auxilios o modificación de los existentes para los asociados

El **Comité de Auditoría Corporativa** para:

- Proponer y presentar la estructura, los procedimientos y metodologías del SCI determinando la suficiencia de control interno.

Los **Comités Nacional, Regionales y Zonales de Vivienda** para:

- Estudiar las propuestas que en materia de vivienda le remita el Consejo de administración y que hayan sido presentadas por los Comités Regionales y Zonales de Vivienda haciendo las recomendaciones respectivas.
- Presentar las recomendaciones, inquietudes y propuestas a los entes de administración y comités de vivienda de orden superior que permitan el cumplimiento de sus objetivos en los órdenes de organización.

Los **Comités Nacional, Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial** para:

- Presentar proyectos y recomendaciones a la Junta Directiva de la

Fundación Coomeva que permitan el cumplimiento de los objetivos en los órdenes de organización de la Cooperativa.

Los **Comités Regionales y Zonales de Recreación y Cultura** para:

- Elaborar y presentar propuestas de proyectos en el área de la recreación y la cultura teniendo en cuenta las directrices y políticas de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Comité Directivo de Fondos Mutuales.

Las **Comisiones Regionales de Asuntos de Asociados** para:

- Estudiar las solicitudes del asociado verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos en el estatuto y los reglamentos de la Cooperativa trasladando su recomendación respectiva al Comité Regional de Administración.

Los **Comités de Promoción y Desarrollo Social** para:

- Apoyar las labores de promoción y vinculación de asociados y de promoción y realización de los programas de educación en la ciudad sede de la oficina.

El **Comité de Presidentes** para:

- Proponer los lineamientos sobre el desarrollo de oportunidades en las respectivas Regionales al Consejo de Administración y a la Presidencia Ejecutiva, recomendando los ajustes que contribuyan al mejoramiento permanente de las políticas de la Cooperativa.

El **Comité de Género** para:

- Asesorar en asuntos de equidad de género al Consejo de Administración y demás Comités de la Cooperativa.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

SER DIRIGENTE COOPERATIVO ES UN EJERCICIO DE LIDERAZGO

Al hablar del liderazgo de los Dirigentes cooperativos y las competencias básicas que requieren se hace alusión a una situación social en la cual se ejercen ciertas relaciones de poder, basado en las capacidades, habilidades y cualidades de los líderes para dirigir, orientar, asesorar y apoyar a las personas en el cumplimiento de sus tareas, en el mejoramiento de sus relaciones sociales, en el desarrollo de sus potencialidades y en la satisfacción de sus necesidades tanto personales como sociales.

La energía básica contenida en el ejercicio del liderazgo facilita la transformación de los seguidores en líderes y la conversión de éstos en auténticos agentes de cambio, para que contribuyan a la transformación de la realidad humana a través de la calidad de la acción creativa.

Los auténticos líderes son innovadores, capaces de anticipar el futuro y de prever soluciones a problemas nuevos. Los líderes eficaces tienen clara su misión porque saben lo que quieren y lo que se debe hacer para facilitar la acción coordinada en beneficio del grupo.

El líder eficiente infunde confianza y cree en las capacidades de las personas para que sea posible el funcionamiento normal del grupo humano o de la organización social o empresarial, a partir de su desarrollo organizacional.

La confianza genera responsabilidad, promueve la participación en libertad y desarrolla la creatividad. Por tanto, el líder no sólo debe confiar en las personas sino ganarse la confianza de las mismas, a través del buen ejemplo, la persistencia, el testimonio y el compromiso social. Solo gracias a estos elementos tendrá el empoderamiento que le permita asesorar la

organización y sus miembros, por el mejor camino en el que la misma, deba proseguir su proceso de edificación y fortalecimiento.

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

La participación toma la forma de una técnica que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas, con el fin de alcanzar el máximo de resultados en eficiencia y productividad.

Es necesario explicar las distintas dimensiones que incluye la participación, incluyendo un enfoque amplio e integral, que recoge diversos aspectos de los procesos participativos en las organizaciones, superando así el error en que comúnmente se incurre cuando la participación es vinculada de modo exclusivo con la toma de decisiones.

Entendamos la participación en términos de sistemas participativos diversos, entre los que encontramos:

La participación formal e informal: Esta dimensión pone de relieve la legitimidad en que descansa la participación y se refiere a los fundamentos que sustentan el ejercicio del poder por parte de las personas. La base de legitimidad puede expresarse de manera formal mediante un sistema de reglas acordadas o impuestas sobre la organización, o bien puede descansar en lo informal. La participación formal puede encontrar legitimidad en bases legales provenientes de principios constitucionales o leyes específicas, en fundamentos contractuales o en políticas y reglamentos propios de las organizaciones.

La participación informal descansa en las iniciativas y en el consenso que logran grupos e individuos para ejercer influencias y su legitimidad resulta

de la práctica y evolución de normas o costumbres. Pero lo central es reconocer que el grado de formalidad o informalidad de la participación está estrechamente ligado con los valores y metas que se pretende que ésta cumpla, dentro del contexto particular de la organización y de la sociedad.

En el caso de las cooperativas se asume que la participación tiene una expresión formal vigorosa, en cuanto es componente singular de su identidad como organización. La legitimidad que respalda la participación es en parte de tipo legal y a esto se suman la formulación de políticas y reglamentos internos, que pueden validar particulares formas de participación. El respaldo formal de que goza la participación en las cooperativas es una oferta de poder legítimo, que abre posibilidades generosas para que las personas accedan y ejerzan influencia y poder.

Participación directa e indirecta: El análisis de la participación lleva a distinguir entre formas que permiten que las personas se involucren directamente en decisiones, respecto de aquéllas en que el vínculo es indirecto. La modalidad directa generalmente es concebida como la expresión más genuina de la participación, porque en ella se materializa la democracia a plenitud, las personas pueden influir y ejercer poder en las decisiones, sin que medie intermediario alguno.

Sin embargo, el uso de la participación directa suele ser objeto de fuertes restricciones, porque su aplicación puede interferir con principios de eficiencia y racionalidad técnica de las organizaciones. En tales circunstancias, la opción de la participación indirecta se proyecta como una alternativa válida y se recurre a la nominación de representantes, que de manera individual o colegiada, acceden a decisiones portando los intereses del colectivo por el cual son nominados.

En las cooperativas existen mecanismos para que operen ambas modalidades de participación.

Por un lado, las Asambleas son escenarios que naturalmente consideran que los asociados ejerzan de manera directa su participación en decisiones. La participación indirecta y representativa ocurre especialmente de manera colegiada en las instancias del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y otros comités.

Por otro lado, el carácter colegiado que tiene la participación representativa realza la importancia de la calidad de las interacciones en los grupos y entre los grupos, por las consecuencias que pueden tener sobre la efectividad y eficiencia en los cometidos técnicos que allí deben abordarse. Si la calidad de las interacciones es deficiente, naturalmente ello se dejará sentir en resultados de baja eficiencia y efectividad.

Por último, hacemos presente la interrogante de ¿En qué medida en las cooperativas se hace extensivo el uso de mecanismos de participación directa e indirecta en las actividades que en ellas se llevan a cabo, brindando oportunidades para que el personal pueda ejercer algún monto de influencia en las labores que realiza? La inexistencia de tales sistemas participativos supone que puede ser motivo de agudas contradicciones con los principios ideológicos de la democracia y auto gestión.

EL LÍDER QUE LA COOPERATIVA NECESITA HOY

El líder cooperativo de hoy se debe destacar por sus logros, por la congruencia entre lo que dice y lo que hace y por respetar los valores, tanto los cooperativos como los corporativos. Tienen también la responsabilidad de influir en los asociados, de atraerlos y retenerlos, y de representarlos y

velar por sus intereses. El líder de hoy no tiene que ser una persona de porte ni carismática o un caudillo poseedor de un gran verbo o dotes especiales.

Es por ello que toda Cooperativa debe estar centrada en los asociados y tratar siempre de asegurar su lealtad, de estimular el liderazgo y formar a esos que quieran ocupar cargos directivos.

En este orden de ideas, es claro que no se puede seguir concibiendo el liderazgo como un don reservado para algunos pocos que por sus capacidades o por un nombramiento adquieren una autoridad que los reviste de poderes para tomar todas las decisiones o definir las estrategias.

Tampoco se debe continuar definiendo el liderazgo cooperativo como la habilidad de unos pocos para influir en una cantidad de seguidores, que ven al líder como un redentor y el dueño absoluto de la verdad.

El líder actual tiene que caracterizarse por sus logros, por la congruencia entre lo que dice y lo que hace, por respetar los valores y principios que defiende, por su sencillez, por el método que imponga y sobre todo por su capacidad de crear espacios para que florezca el liderazgo colectivo.

Al igual que un padre de familia, un líder cooperativo debe saber que su responsabilidad fundamental es generar las condiciones, el carácter y la disciplina necesaria para formar líderes futuros no dependientes, que desarrollen su propia personalidad y sigan sus propios ideales.

Precisamente, el arte del liderazgo radica en la capacidad del líder para generar un talante y una identidad empresarial cooperativa propia, para formar un carácter, una personalidad, una identidad organizacional que sea útil para la sociedad y para los asociados.

Este líder no debe olvidar las palabras de Richard Whitley, gran gurú mundial del servicio, que definió el liderazgo como el "arte de crear un entorno en el que la gente quiera y pueda llevar a cabo la visión, los objetivos y las estrategias de su propia empresa". Esto lógicamente muy válido para las empresas del sector solidario donde además el liderazgo debe concentrarse en múltiples actores, es decir, el ejercicio del liderazgo colectivo, fuerza capaz de atraer, retener y conseguir la lealtad de los asociados hacia la cooperativa, así como asegurar tanto el cumplimiento de su objeto social y su permanencia en el tiempo.

Liderazgo colectivo o "El todos para uno y uno para todos"

La dinámica del entorno económico moderno se caracteriza por los cambios que afectan no sólo a las empresas cooperativas sino a sus Dirigentes. La expectativa de que, a nivel individual, ejecutivos dotados de capacidades y competencias excepcionales, guiarán la empresa en su travesía del mercado, hacia la consecución de los objetivos corporativos y cooperativos, resulta cada vez, menos creíble.

Por ello podemos concluir que las empresas cooperativas, no pueden depender de sus líderes para alcanzar sus objetivos y tendrán que reinventar el liderazgo para sobrevivir como empresa. Esto implica repensar, cómo mejorar la ejecución y consecución de las estrategias empresariales, lo que solo es posible a través del liderazgo colectivo, transformando la debilidad del liderazgo individual, en una fortaleza operativa para la empresa como es el liderazgo colectivo.

El liderazgo colectivo representa esta nueva forma de entender cómo las empresas cooperativas buscan superar las deficiencias tradicionales del liderazgo individual, con la idea de aunar, en una causa común, las actuaciones de los asociados, potenciando la adhesión no tanto a un individuo, sino a una causa de liderazgo colectivo. Eso explica cómo el compromiso con la consecución de los objetivos corporativos que se fomenta dentro de la empresa cooperativa (fruto del ejercicio del liderazgo colectivo), termina actuando como un catalizador que potencia las aportaciones generadas por la diversidad de experiencias, formación y espíritu creativo de todos los Dirigentes. Por tanto, en la medida que el liderazgo colectivo se transforme en la estrategia empresarial, la cooperativa podrá alcanzar resultados globales, superiores, a la suma de las aportaciones individuales de sus miembros.

La evolución de un liderazgo individual a liderazgo colectivo, responde en gran medida a las transformaciones experimentadas por las empresas modernas. La naturaleza integradora de las organizaciones no se circunscribe sólo a la fusión de intereses financieros, sino a la con-división de intereses y expectativas, de culturas empresariales diversas. De ahí que la necesidad de hacer funcionar una empresa cooperativa moderna, dependa, no sólo de sus recursos financieros, sino de que su fuerza asociativa representada en sus líderes, potencialice los objetivos corporativos. Liderar, en este contexto, no puede seguir siendo sinónimo de control, sino de cooperación. La complejidad no sólo financiera, sino legal y en particular, socio-cultural de la empresa cooperativa moderna, hace inviable operativamente, un liderazgo basado en la autoridad, control o dominio de una parte sobre la otra.

En el liderazgo colectivo se reemplaza la distinción jerárquica entre líder y liderados, por una visión de empresa en la que el liderazgo cooperativo lo gestionan internamente asociados, y el compromiso de los mismos con el "destino" de la empresa se hace más fuerte y el sentido de interdependencia, del "todos para uno y uno para todos", reemplaza el individualismo tradicional, del "sálvese quien pueda". De ahí que al coexistir culturalmente la dirección, alineación y compromiso, de todos los Dirigentes, con los valores corporativos, el liderazgo colectivo en la empresa emerge de modo natural.

El liderazgo colectivo, por tanto, promueve el desarrollo no sólo de una fuerte disposición personal a actuar en línea con los valores corporativos de la empresa (la disposición a creer, surge de la conceptualización, por parte del individuo, de un mapa mental de valores y deseos) sino a llevar a la práctica, la disposición a actuar, según esos valores (refrendar con el ejemplo la creencia en los valores corporativos). En este sentido, el liderazgo colectivo actúa como una estrategia empresarial cuyo éxito depende, no sólo, de que se maximicen los objetivos individuales sino también, los objetivos colectivos.

El liderazgo colectivo es ejercido por una personalidad directiva con elevadas capacidades de motivación, gestión del futuro y conducción de equipos de trabajo. El líder cooperativo cohesiona profesionales bien capacitados con los que crea un proyecto simple, de estructura ligera y enfocada a resultados. El papel social del líder cooperativo es el de líder de líderes.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS

¿QUÉ SON PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS?

Procedimientos parlamentarios, leyes parlamentarias o reglas de orden, como también se conocen, son un grupo de reglas que gobiernan el trámite de asuntos en las reuniones, y que son aceptadas en las organizaciones cooperativas como la manera de reglamentar la participación de los Dirigentes en sus diferentes escenarios democráticos.

El propósito de los procedimientos parlamentarios es facilitar reuniones ordenadas y eficientes, al mismo tiempo que proteger los derechos de las mayorías, las minorías, los presentes y los ausentes.

Definiciones importantes:

Es sustancial clarificar los términos usados en los procedimientos parlamentarios y el significado aceptado para los mismos:

- **Moción:** Una propuesta de parte de un miembro de la Asamblea o reunión para que esta tome acción determinada.
- **Moción principal o primaria:** Aquella moción por la cual se acaba de traer un asunto ante la consideración de la Asamblea o reunión.
- **Moción secundaria:** Una moción que surge de la moción principal con el propósito de perfeccionarla o de afectar la forma en que se tramite.

- **Formular:** Acción que toma el Presidente cuando lanza una moción a la Asamblea. Esto lo hace diciendo el nombre del proponente y repitiendo la moción presentada.
- **Cuestión inmediatamente pendiente:** Lo último que el Presidente ha formulado.
- **Mayoría simple:** La constituye más de la mitad de los votantes.
- **Mayoría extraordinaria:** Es mayor a la simple. Puede ser 2/3, 3/4, 4/5 partes, etc.; según lo establezca el reglamento de la organización. Se requiere al decidir sobre asuntos de mayor envergadura que los rutinarios.
- **Unanimidad:** Todos los votos son del mismo modo.
- **Pluralidad:** Cantidad de votos obtenidos cuando hay más de dos alternativas, sin obtener mayoría.
- **Observación:** En la determinación de mayoría hay dos puntos de vista que pueden aplicarse. Se puede computar a base de los votos emitidos o a base de la fuerza votante. Aplicará lo que especifique el reglamento de la organización.
- **Quórum:** Porcentaje de personas activas que se requieren que estén presentes en una reunión para que las decisiones tomadas tenga validez. El por ciento puede variar y es establecido por el reglamento de la organización.
- **Secundar:** Acción de un miembro de la Asamblea de apoyar una moción para que esa pueda ser considerada. Por lo general todas las mociones deben ser secundadas para poder tramitarse en una reunión, sin embargo, hay sus excepciones.
- **Mesa:** Las personas que dirigen la Asamblea. También se utiliza como sinónimo de Presidencia.

- **Sesión:** Todo período de reunión de una Asamblea. Se aplica a la celebración de dos reuniones o más en fechas distintas, pero guarden relación o continuidad entre sí.
- **Reunión:** Cada una de las reuniones que se efectúen entre receso y receso, pero que forman parte de una misma sesión.
- **Agenda:** La reunión debe ser planificada de antemano y debe ser guiada por una agenda, preferiblemente circulada previamente. Hay flexibilidad en cuanto a los puntos que debe incluir una agenda.

Requisitos básicos para las reuniones:

Los siguientes se pueden considerar requisitos básicos a incluir en una reunión o Asamblea:

- Apertura.
- Bienvenida.
- Establecimiento de quórum.
- Aprobación de la agenda.
- Aprobación del acta anterior.
- Informes.
- Asuntos pendientes.
- Asuntos nuevos.
- Anuncios.
- Clausura.

Aspectos generales a tener en cuenta:

Señalaremos algunos aspectos generales a tener en cuenta en lo referente a los procedimientos parlamentarios:

- **Actas:** Los datos importantes de los asuntos tramitados deben ser anotados por el secretario en las actas. Muy especialmente se debe incluir información sobre las mociones, quien las presenta, quien las secunda, quien se opone y el resultado de la votación. Posteriormente las minutas se deben transcribir a un libro de Actas.
- **Dirigirse al Presidente:** En todo momento cuando un miembro de la Asamblea se dirige al Presidente, debe hacerlo por su título y no por el nombre.
- **Presentación de mociones:** Para presentar una moción, primero se debe obtener el derecho a hacer uso de la palabra. Esto se hace levantando la mano en dirección al Presidente y anunciándole que se desea presentar una moción. Luego se debe esperar a que el Presidente le reconozca antes de presentar la misma. Al presentarla, se debe especificar claramente lo que pretende con la misma.
- **Formulación de la moción:** Una vez que el Presidente determina que la moción procede, la formula a la Asamblea y pregunta si alguien secunda. De no secundar nadie, se entiende que la moción no es del interés de la Asamblea y queda desierta.
- **Secundar:** El miembro que desea secundar lo hace simplemente anunciándolo al Presidente que él secunda. Para esto no tiene que ser reconocido.

- Oposición: Una vez se secunda una moción, el Presidente pregunta si hay oposición. Si no hay, queda aprobada. Si hay, se pasa al debate. Para oponerse a una moción, tampoco hay que ser reconocido por el Presidente.
- Debate: Dependiendo de la naturaleza de la cuestión inmediatamente pendiente, pero no necesariamente, el Presidente puede conceder dos o más turnos para el debate. Algunas mociones no son debatibles y no procede el debate aunque el Presidente así lo desee. En otros casos, aunque la moción sea debatible, se considera que el debate no es necesario y se procede directamente a la votación.
- Votación: Las votaciones son generalmente abiertas y se llevan a cabo levantando la mano. Luego que se han pedido y se han contado los votos, el Presidente anuncia el resultado de la votación.
- Moción secundaria: El mejor ejemplo de una moción secundaria, es la enmienda. Una enmienda se puede presentar, entendiéndose que la moción principal es enmendable, en cualquier momento desde que esta se secunda hasta que se lleva a votación, sin importar si ha habido o no debate. La forma correcta de presentar una enmienda es, sin ser reconocido, anunciarle al Presidente que se desea presentar una enmienda. Luego se debe esperar a ser reconocido para presentarla. La enmienda no debe cambiar la esencia de la moción principal. Si lo hace es otra moción principal y está fuera de orden. En el trámite de la moción de enmienda se procede igual que con la moción principal.

Una persona que entiende el mecanismo de tramitar mociones puede participar con toda confianza en las reuniones. Sin embargo, en

ocasiones pueden surgir algunas situaciones especiales sobre las cuales debemos tener alguna noción cuando surgen, por lo general nos referimos a alguna tabla de reglas, para refrescar nuestras memorias en cuanto al trámite de estas.

- Cuestión previa: Surge cuando se permite debate libre sobre una moción y se entiende que ya ha habido debate suficiente. El que presenta la cuestión previa lo que dice en esencia es que se termine el debate y se lleve la cuestión a votación. La moción de previa debe secundarse y requiere una mayoría extraordinaria de 2/3 de los votos, no siendo debatible.
- Privilegio personal: Surge cuando se hace una referencia errónea, acusatoria, o derogativa a otro miembro de la Asamblea. Esto resulta en una alusión que da derecho al aludido a interrumpir al orador y consumir un turno. Para hacer esto, la persona aludida solicita el privilegio personal del Presidente, quien decide si procede.
- Cuestión de privilegio: Cuando surge algo que debe atenderse de inmediato, antes que se concluya el trámite de lo que se está tratando. Esto es un señalamiento a la Presidencia, quien decidirá si procede.
- Cuestión de orden: Este es otro señalamiento al Presidente de que alguien está haciendo algo contrario a las reglas. Si se determina que la cuestión procede, se debe corregir de inmediato.
- Reconsiderar: En ocasiones un miembro de la Asamblea puede ejercer su derecho al voto durante la consideración de una moción basándose en elementos de juicio que tiene en el momento y luego adquirir nuevos

elementos de juicio que le indiquen que el no voto correctamente. Si voto con la mayoría, puede solicitar la reconsideración de la cuestión, en la misma reunión o en la próxima del mismo tipo.

- Referir a un Comité: Cuando una cuestión aparenta ser complicada o no existen suficientes elementos de juicio para llevarla a una conclusión en la reunión, se puede referir a un comité para estudio y recomendación. Cuando el comité rinde su informe, se aprueba o desaprueba el informe y las recomendaciones contenidas.
- Depositar sobre la mesa: A veces sucede que mientras se está tramitando un asunto, surge otro que tiene mayor urgencia. En este caso el asunto que se está tramitando puede dejarse pendiente a través de una moción para que se deposite sobre la mesa. Si la moción se aprueba, se trata el asunto que ha surgido.
- Tomar de la mesa: Una vez se ha tratado el asunto que acaba de surgir, se trae de nuevo el asunto anterior ante la consideración de la Asamblea a través de una moción para tomar de la mesa. Esta procede en la misma reunión en que la cuestión se depositó sobre la mesa o en la próxima reunión del mismo tipo.
- Retirar una moción: Cuando el proponente de una moción desea retirarla antes de que esta haya sido secundada, puede hacerlo meramente indicando su deseo de así hacerlo. Sin embargo, si la moción ya fue secundada, pertenece a la Asamblea y no puede ser retirada sin el consentimiento de esta. Para hacerlo, se presenta moción para retirar la misma. Esta no tiene que ser secundada y se lleva directamente a votación.

Reglas básicas del debate:

Con el propósito de garantizar la participación de todos los delegados en esta reunión, le incluimos algunas reglas que regirán durante los trabajos. El fiel cumplimiento de las mismas permitirá canalizar efectivamente la participación, aligerar los trabajos y discutir todos los asuntos en la agencia.

1. Cualquier delegado que desee expresarse deberá levantar la mano y solicitar un turno a la Presidencia. Tan pronto el Presidente le conceda el mismo, deberá dirigirse al micrófono provisto, deberá identificarse, y someter su planteamiento.
2. En todos los asuntos a considerarse, se permitirá hasta un máximo de turnos a favor y turnos en contra.
3. Cuando se conceden turnos a favor o en contra sobre cualquier asunto, cada ponente tendrá hasta un máximo de 5 minutos.
4. Nadie podrá consumir más de determinados turnos consecutivos en el mismo debate o asunto.
5. Todo participante en el debate deberá ceñirse al tema en discusión, es decir, al asunto en consideración de la reunión en ese momento en caso de que se aleje del tema, será llamado al orden por la Presidencia.
6. La Presidencia protegerá al que consuma un turno ante la Asamblea con interrupciones indebidas de otros delegados.

7. La Presidencia declarará fuera de orden cualquier persona que se exprese descortésmente o en forma irrespetuosa, o que emplee lenguaje ofensivo contra algún miembro de la reunión.
8. El debate no está obligado a contestar preguntas, si así es su preferencia.
9. El proponente de una moción no podrá argumentar en contra de la misma.
10. La Presidencia no terminará prematuramente una discusión o debate. Una vez se ha procedido a la votación, no se permitirá interrumpir la misma para oír a alguna persona que no indicará tiempo su deseo de hablar.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA

Con el paso de los años se han ido diversificando los tipos de producto de información procesada que deben analizar los Dirigentes de las organizaciones: trabajos específicos sobre un tema e informes periódicos sobre temas generales por áreas de interés. Este último tipo requiere que el Dirigente sea un excelente lector y un mejor correlacionador entre informes, para permitirle mantener un hilo conductor entre períodos o lapsos de información.

Al analizar un informe, el directivo debe planificar, definir y orientar sus objetivos y métodos; posteriormente reunir la información disponible, para luego proceder a su interpretación, extraer conclusiones o definir hipótesis de futuro; a partir de ello será posible proyectar los resultados.

La tarea de interpretación exige a este Dirigente el ejercicio de sus mejores condiciones de juicio metodológico, sobre todo en lo referido al análisis de contenidos y, dentro de ellos, a la identificación de los mensajes que allí se incluyen, entendidos éstos como las ideas-fuerza esenciales propuestas en el informe.

Por otra parte, es evidente que las reacciones de los Dirigentes al analizar un informe resultan ser de "acuerdo" o de "desacuerdo" y pueden representarse a su vez, por la producción de cambios de direccionalidad en las actitudes, expresadas en acciones opcionales tales como:

- Adherir/rehusar
- Admitir/denegar
- Aceptar/rechazar
- Legislar/archivar.

FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Las empresas cuentan ahora con diversas formas de presentar la información, con el fin de acceder a los datos o información de la manera más eficaz y realizar una toma de decisión más efectiva. El objetivo será siempre reunir la información correspondiente y presentarla de una forma clara y concisa.

Entre estos posibles tipos de presentación se incluyen la:

- * Numérica: El valor de la información numérica está en el significado e interpretación que nos proporcionan los datos numéricos como tales.
- * Gráfica: Los gráficos son muy útiles para ilustrar la información numérica o presentar aquella información que puede ser complicada de entender a través del puro texto.
- * Textual: Esta información se presenta en forma de texto, pudiendo contener a su vez información numérica y gráfica. Ejemplos de este tipo de documento son los libros, los periódicos, las revistas y los informes en general.

- * Audiovisual: Propia de los medios modernos de comunicación, une de manera integral la información visual con la auditiva, logrando captar la atención de los sentidos del lector.

A continuación complementaremos la explicación de lo que implican estas diversas formas de presentar la información:

Información numérica: Como su nombre lo indica este tipo de información se presenta a través de datos numéricos, los cuales hacen sentido en la medida que se relacionan con aspectos reales y concretos. El valor de la información numérica está en el significado e interpretación que nos proporcionan los datos numéricos como tales. Los Dirigentes cooperativos siempre estarán manejando datos e información numérica.

Algunos aspectos importantes para el manejo de la información numérica son los relacionados con:

- ✓ Saber interpretar lo que dicen los datos numéricos y su presentación, para que su significado y contenido sea claro y transparente.
- ✓ Saber elegir qué datos numéricos se necesitan para informar y cómo ha de ser su presentación.
- ✓ Saber reconocer qué datos numéricos son importantes y cuándo revelan algo significativo, al igual que la forma como hace evidente esa revelación.
- ✓ Saber explicar cómo son los procesos que representan los datos numéricos y cómo se presentan.

La Estadística es la disciplina que por esencia desarrolla los conceptos y métodos de la información numérica.

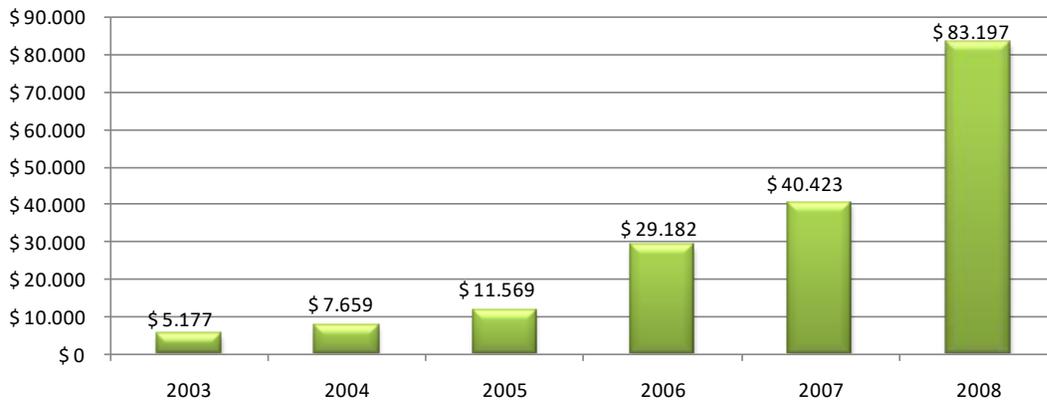
Información gráfica: Cuando el objetivo es presentar una explicación del contenido de la información, los gráficos permiten que algunos asuntos de relativa complejidad, puedan ser comprendidos de manera rápida y sencilla. Los gráficos presentan mayor variedad y agilidad y pueden ser adecuadamente combinados con textos y fotografías, para maximizar la comprensión de lo que se está informando. Un buen gráfico debe ser bien diseñado y adecuado para la información que se presenta; también debe ser sencillo, completo y veraz. Para ello hay que realizar bocetos previos, escogiendo la idea más apropiada, que permita la mejor comprensión por parte del lector y la mejor concordancia con la información.

Tipos de gráficos: La presentación gráfica de la información permite en la actualidad una gran variedad de estilos, que responden a diferentes objetivos, de acuerdo a la clase de información que se presenta.

Barras / Columnas (histograma)

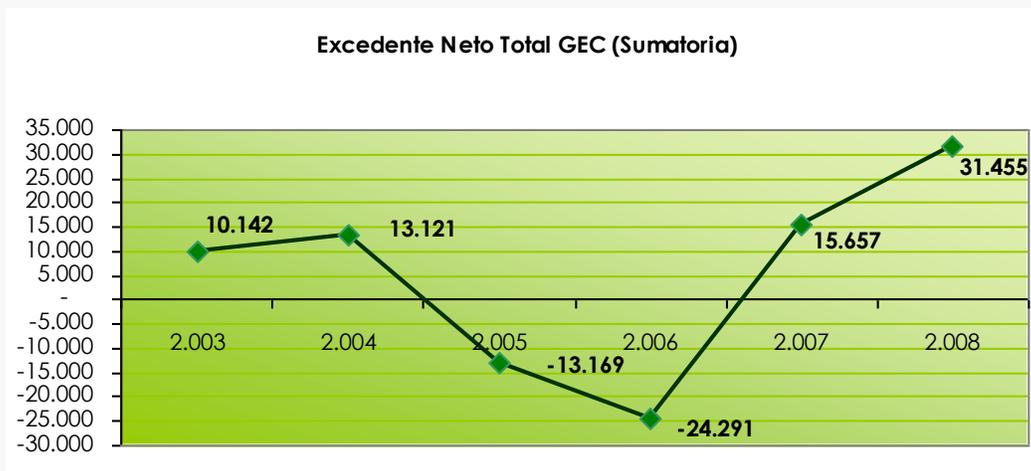
Este gráfico sirve para comparar datos entre diferentes subconjuntos de elementos. Ejemplo:

Monto de los Créditos Desembolsados a los Asociados para la Creación y Fortalecimiento de Empresas - \$ MM -



Polígonos

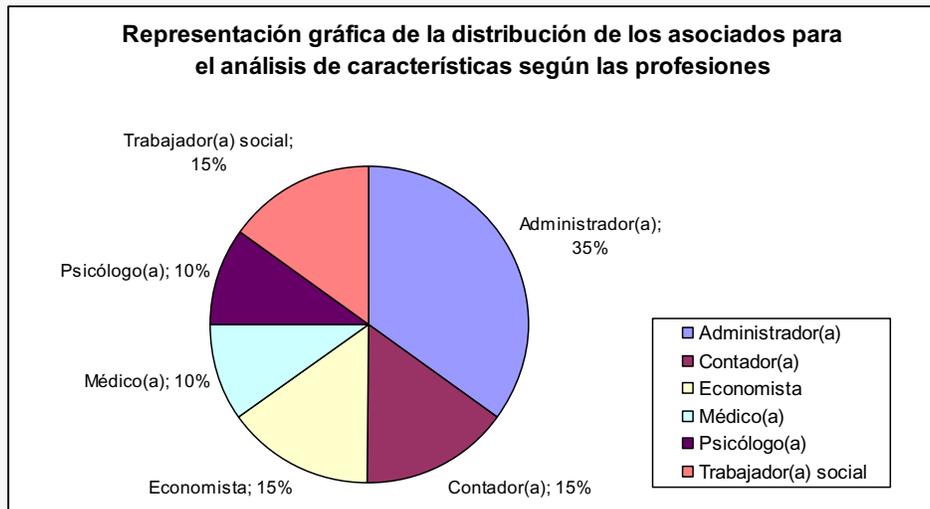
Ayudan a ver la evolución de los datos. Por lo general se usan para mostrar un mismo tipo de dato y su evolución. Ejemplo:



Tortas

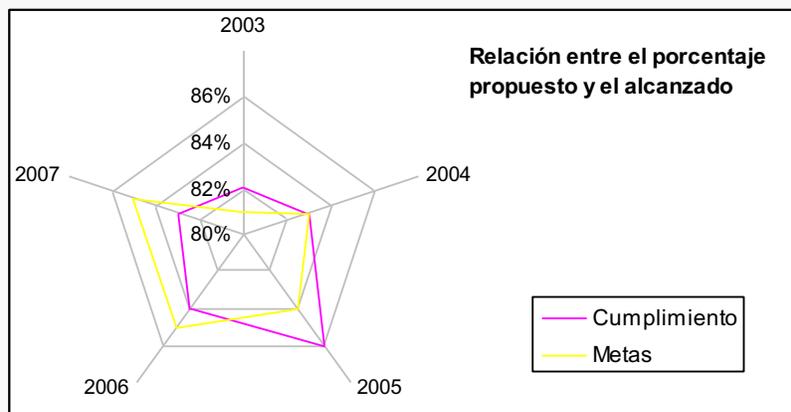
Aquí podemos ver la contribución de cada parte a un total. Este grafico se puede utilizar de forma creativa comparando el tamaño de las tortas entre

sí, y el contenido de las mismas. Ejemplo:



Radial

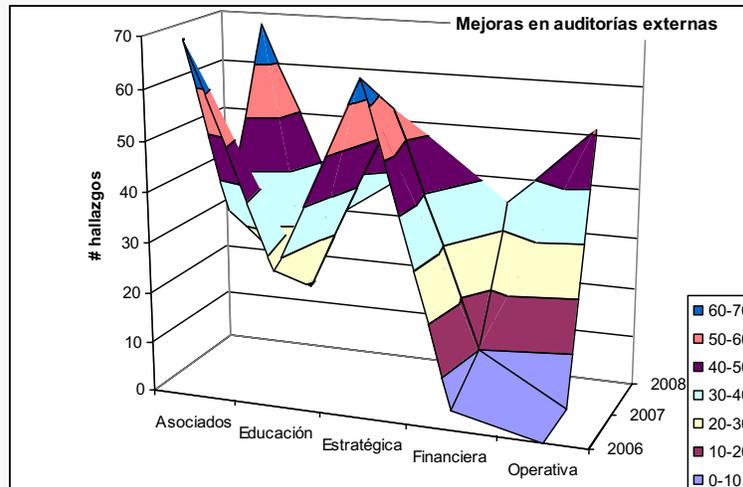
Muestra cambio de valores en diferentes variables con relación a un punto central, para poder comparar diversas características. Pueden presentarse con marcadores en cada punto de datos.



Superficie

Este gráfico se suele usar para presentar la información de un conjunto de elementos sujetos a 3 variables. Estos gráficos resultan de utilidad cuando

desea obtener combinaciones óptimas de dos conjuntos de datos. Como en un mapa topográfico, los colores y tramas de un gráfico de superficie señalan áreas que contienen el mismo rango de valores.



Partes de un gráfico: Para que un gráfico sea considerado completo debe poseer un título, un texto explicativo corto, un cuerpo de información, una fuente y un crédito de autor.

- ✓ El título debe ser directo, sintético, a la vez que exprese lo mejor posible el contenido del gráfico.
- ✓ El texto debe ser sucinto y proveer al lector la explicación necesaria para la comprensión del gráfico.
- ✓ El cuerpo de información viene a ser la esencia misma del gráfico, la propia información visual en forma de barras, circular, etc. Este cuerpo necesita y presenta información explicativa, que pueden ser datos numéricos, fechas o palabras descriptivas.
- ✓ La fuente indica de dónde se ha obtenido la información que se presenta en el gráfico.
- ✓ El crédito señala al autor o autores del gráfico.

Información textual: A pesar del gran apogeo de los medios y mensajes audiovisuales, el poder de la palabra escrita no puede desconocerse. Todo buen gráfico, video y medio interactivo en general, va acompañado de textos que aumentan la capacidad de comunicar ideas.

Información audiovisual: Cada día se hace más imprescindible, como necesidad social, el aprendizaje de la lectura y el análisis de los mensajes audiovisuales y en particular de los subyacentes en los informativos. Por su parte, la informática invade horizontalmente todo el proceso de producción informativa. Las imágenes adquieren rasgos sintéticos, rotan sobre sí mismas, vuelan por la pantalla, se desdoblan, adquieren configuraciones efectistas y una sensación tridimensional superior, las informaciones se llenan de escritura fija o en movimiento. Nace así una manera de leer una escritura fugaz e interrelacionada, simultáneamente con imágenes y sonidos. No es la lectura sosegada de un libro, sino una manera nueva que obliga a multiplicar los reflejos de descodificación audiovisual, de manera cada vez más acelerada.

Frente al periódico y las revistas, que cuentan con la ventaja de disponer de un soporte fijo, manejable y utilizable en la forma y tiempo que uno desee, adaptable a los ritmos de lectura individual, la información televisiva se basa en una exposición temporal, fugaz e irrepetible. Para obviar estos inconvenientes se emplea la técnica de registro y reproducción del video.

Actualmente el Internet, como fuente documental, publica tanto información textual como información audiovisual. Como documento, no tiene soporte físico más allá de los registros informáticos y su manifestación en pantallas y altavoces de los distintos aparatos receptores de los usuarios.

Luego de revisar estas distintas formas de presentación de documentos, vemos como en nuestro trabajo como Dirigentes de Coomeva, manejamos y producimos información numérica, gráfica, textual, y en algunos casos incluso, audiovisual.

FASES DE ANÁLISIS DE CONTENIDO DE UN INFORME

Recomendamos a los Dirigentes utilizar este método para el análisis de informes:

- * "Leer" la información: El Dirigente lee y relee con cuidado cada trozo de contenido, extrayendo la información central. Luego, todos los detalles correspondientes ya identificados, son clasificados.
- * Verificar si se justifica algún reordenamiento de los datos, hacer comparaciones, buscar semejanzas, oposiciones, coincidencias, etc.
- * Describir de manera precisa los fenómenos que descubra en el informe, buscando establecer relaciones tales como ilustraciones o ejemplificaciones y utilizando todos los recursos gráficos que éste ofrece.
- * Tratar la información: Al relacionar, por vía de la comparación, el Dirigente descubre los tópicos o temas que presentan más consistencia e importancia.
- * Interpretar: Es la etapa en la cual el receptor del informe se propone entregar explicaciones tentativas respecto de las relaciones encontradas en mensajes y contenidos del informe. A partir de ello, es posible proponer hipótesis confiables. Es por tanto, el ejercicio de la búsqueda de significados, es preguntarse: ¿Qué quiere decir lo que se ha encontrado?

* Concluir: Corresponde a un esfuerzo de síntesis por parte del Dirigente que analiza un informe. Es la ordenación esencial de los productos de información encontrados y la oportunidad de conectarlos, mediante una respuesta global, con el problema planteado en un principio. En esta etapa de operatoria específica, el Dirigente desarrolla dos tipos de actividades intelectuales. Una de ellas es la recapitulación, donde aún no hay verdades absolutas o inamovibles; la otra es la integración orgánica de lo antes descrito, desde donde es posible formular hipótesis, proyecciones, efectos o relaciones con otras informaciones afines. Sólo a partir de ello le será posible imaginar las eventuales tendencias del asunto una vez conocido y por consecuencia, dimensionar sus posibles perspectivas.

Las empresas cuentan ahora con diversas formas de presentar la información, con el fin de acceder a los datos o información de la manera más eficaz y realizar una toma de decisión más efectiva. El objetivo será siempre reunir la información correspondiente y presentarla de una forma clara y concisa.

DEFICIENCIAS Y FALLAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS

La interpretación de las informaciones sujetas a un metódico proceso de análisis es una tarea esencialmente humana, es lógico pensar que, dada su naturaleza intrínseca, se generan ciertas fallas y diversas formas de sesgo, ya sea por omisión o por orientación personal involuntaria, lo cual incide directamente en las conclusiones que puede obtener.

No se debe olvidar que los problemas relacionados con el empleo de la mente sólo pueden ser solucionados mediante cambios de actitud y corrección de juicios, a la luz de una doctrina profesional junto a una orientación temática, capaces de realimentar el esquema de principios, valores y conceptos del individuo. Por causa de la humana costumbre de

establecer y fijar juicios o percepciones de la realidad y luego aceptar aquellos hechos acordes a esas percepciones, no siempre se cumple la tarea de realizar una evaluación objetiva de las condiciones a analizar.

Esto es sensiblemente riesgoso porque los peligros potenciales bajo estudio se transforman en amenazas reales y pueden significar daños irreparables.

En consecuencia, es indispensable conocer y evaluar, para luego tratar de disminuir al máximo, los factores y variables que inciden en la ocurrencia de fallas en el proceso de análisis de información; pero ello es posible sólo si se les define y aísla, tanto en sus orígenes, como en la mecánica de su aparición.

La experiencia proveniente del estudio de los errores más comunes que afectan el trabajo analítico, desde una perspectiva histórica, define las siguientes causales recurrentes:

- ✓ Capacidad inadecuada para almacenamiento de datos.
- ✓ Fuentes de información de dudosa calidad.
- ✓ Insuficiencia de información confiable y precisa.
- ✓ Deficiente preparación intelectual, profesional y cultural de la persona que analiza.
- ✓ Priorización inadecuada de los datos disponibles.
- ✓ Tiempo de procesamiento demasiado breve.
- ✓ Especulación a partir de pre-conceptos valóricos.
- ✓ Evaluación deficiente de cada elemento de información.
- ✓ Permeabilidad frente a grupos o instancias de presión.
- ✓ Valoración excesiva de detalles triviales.
- ✓ Incapacidad de discernir entre "ruido" y "señales".

- ✓ Cambios imprevistos en el discurrir de las situaciones.
- ✓ Deficiente flujo de comunicaciones internas.
- ✓ Lento flujo de información general.
- ✓ Inadecuada distribución de las informaciones y del producto final a los usuarios: pérdida de oportunidad.

Son entonces las capacidades de discernir, conjeturar y priorizar, los factores decisivos que deben motivar la respuesta humana frente al caminar de un proceso que no es posible modificar, pero que es vital entender y proyectar en sus opciones de comportamiento futuro.

Por otra parte, es un hecho que muchos Dirigentes del más alto nivel procesan información a través de sus propias y legítimas pre-concepciones. De allí la necesidad de optimizar el juicio de los Dirigentes, agregando a su natural aptitud de gestión, la asesoría sistemática y los procedimientos analíticos de especialistas. Todo ello, destinado a enfrentar y solucionar los problemas o riesgos ya identificados, con el propósito de materializar una asesoría eficiente, capaz de potenciar decisiones asertivas.

El empleo de reportes de información procesada para adoptar decisiones que vayan más allá de sus contenidos y alcances, puede resultar altamente riesgoso, pues su base de sustentación no es ilimitada. Por ello, el usuario de productos de información debe estar consciente de las capacidades y posibilidades de desarrollo de los acontecimientos, de la ocurrencia de situaciones fortuitas y de la eventual presencia de voluntarismos en los actores involucrados, sean estos: sociales, económicos, políticos, estratégicos, etc.

Un buen análisis es aquel que cumple a cabalidad con eficiencia y eficacia, todas las etapas metodológicas de un modelo de análisis, sumadas a la condición de producir resultados asertivos, precisos, útiles y oportunos para la toma de decisiones, respecto de un asunto en estudio.

Entonces, un buen analista de información debe reunir en sí, altas virtudes del estudio sistemático, curiosidad y la imaginación prolífica, aunando a sus aportes con el valor de la experiencia y el trabajo profesional, junto a una natural creatividad.

EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

En un sentido estricto, el flujo de información es la capacidad para relacionar, organizar y estructurar la circulación y el acceso de información al interior de una organización. De igual manera, el volumen del flujo de información está determinado por la producción de información que se realiza y por la capacidad del canal por el cual se moviliza.

El flujo de información debe dar los criterios y parámetros generales para garantizar la circulación, el acceso y la calidad de la información, atendiendo los siguientes aspectos:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Cómo se utiliza la información?
- ¿Qué nivel de detalle se requiere?
- ¿Qué formato debe utilizarse para presentar la información (tablas, gráficas, informes)?

Cuando la información en una organización va de un usuario a otro, cambiará tanto el nivel de detalle como el formato en que se presenta. Estos cambios en detalle y los formatos deben corresponder a las necesidades del usuario y al nivel en el que se utilizará la información.

La revelación de la información en Coomeva

Coomeva tiene un compromiso de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas con sus asociados y con el mercado, por ello ha establecido medios institucionales de comunicación, así como un portal oficial de Internet, para informar los temas relacionados con el gobierno de la Cooperativa.

Según su carácter, la información en Coomeva se clasifica así:

- **Información general:** Aquella que es de uso general, no clasificada como reservada.
- **Información reservada:** Aquella que compete exclusivamente a los miembros del Consejo de Administración, al Presidente Ejecutivo y a sus inmediatos colaboradores. En esta categoría están incluidas las comunicaciones que contemplan riesgo para la entidad o involucran estrategias de negociación o competitividad.
- **Información confidencial:** Es aquella información que también tiene restricciones para su acceso, ya que es suministrada por los usuarios con este carácter; por ejemplo, los datos personales entregados por los asociados a la Cooperativa en el momento de su ingreso y que requiere de su consentimiento para su difusión, distribución o comercialización.

En consecuencia a la anterior clasificación, la información en Coomeva se revela de manera precisa y de modo regular, acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la Cooperativa. Con excepción de la información confidencial o de aquella que ponga en riesgo sus negocios o que afecte derechos de terceros, Coomeva suministra en sus distintos medios, información general y actualizada, entre la que incluimos:

1. Información contable, financiera y operativa, con periodicidad mínima anual.
2. Informes de gestión, con periodicidad mínima trimestral.
3. Las decisiones de inversión, financiación, garantía o contratación a favor de empresas proveedoras de Coomeva o de sus subordinadas, incluyendo su justificación, objetivos, rendimiento esperado, valores en riesgo y factores de incertidumbre.

A los delegados y miembros de la Dirigencia en general, se les suministra permanentemente, información contable, financiera y operativa.

Recuerde los documentos (insumos) y los productos (resultados) que se trabajaron anteriormente en el ambiente de trabajo de la Dirigencia de Coomeva.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO SOCIAL

La comunicación es un proceso social y humano muy importante y es la herramienta que hace posible las sociedades. No es accidental que las palabras "comunicación" y "comunidad" tengan la misma raíz. La humanidad necesitó desde sus orígenes de la comunicación, para acrecentar sus posibilidades en un medio hostil y procurar recursos que le permitieran subsistir en compañía de sus congéneres. Ya Aristóteles nombraba al ser humano como "un animal que habla" (siglo V AC.).

Comunicarse es por lo tanto, la forma principal de la interacción social entre los seres humanos. Pero comunicarse es algo más que relacionarse, es también "informar y significar", transmitir mensajes y a la vez, compartir ideas con un receptor que conserva su derecho de aceptar, rechazar, mantenerse indiferente o pasivo frente a los mensajes que recibe. La comunicación anima y sostiene la vida.

Somos emisores y receptores al mismo tiempo. Somos origen, proceso y resultado de la comunicación, es decir, influimos y somos influidos en y por los demás, por el simple hecho de ser actores de este proceso de transmisión de información y de creación de significados.

Todo es comunicación y no es posible la "no comunicación", ya que hasta el silencio dice mucho. Efectivamente y tomado en sentido amplio, es imposible no comunicarse, no relacionarse, no interaccionar. Por mucho que lo intentemos, ya sea consciente o inconscientemente, no podemos dejar de comunicar. La palabra "comunicación" proviene del latín communis (común).

Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, idea o actitud.

AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

- Primer axioma: Lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor. Cada persona oye y ve selectivamente. Sólo se puede hablar de comunicación, cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor (feed-back).
- Segundo axioma: Cuando el receptor interpreta mal el mensaje del emisor, el responsable es el emisor. La responsabilidad de la comunicación eficaz corresponde al que comunica algo, por lo que éste ha de indagar si el receptor lo ha comprendido correctamente. El emisor no debe entonces, omitir este feed-back. Las ideas sólo tienen valor cuando se las sabe expresar con eficacia, por lo que la comunicación es un instrumento de progreso, de mejora y acercamiento entre las personas.
- Tercer axioma: Cada comunicación tiene un aspecto de contenido y otro de relación, de tal manera que el último condiciona al primero. El aspecto de relación, es decir el nivel emocional del mensaje, es muy importante, por lo que si no se establece un ambiente armónico entre los dos interlocutores, se complica la interpretación del contenido objetivo. A los dos niveles de cada comunicación, el nivel de contenido y el nivel de relación, corresponde un lenguaje particular.
- Cuarto axioma: Los factores que nos permiten conectar mejor en ese ir y venir de emisión y recepción se asientan en nuestras propias actitudes positivas, ayudadas por un esfuerzo real de mejorar nuestro modo de comunicar.

- Quinto axioma: Al transmitir la información añadimos otros muchos datos relativos a nosotros mismos y esas connotaciones inconscientes, no suelen pasar inadvertidas.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación satisface tres necesidades básicas del ser humano:

1. Informar o informarse.
2. Agruparse para conseguir metas comunes.
3. Establecer relaciones interpersonales.

Cuando como Dirigentes cooperativos nos disponemos a preparar un próximo discurso, intervención, charla, etc., es fundamental que reflexionemos, en primer lugar, sobre cuál es nuestro objetivo, es decir, ¿qué queremos conseguir? y ¿a quién queremos dirigirnos?. En función de esto debemos decidir sobre los diferentes aspectos que configuran nuestra comunicación. Recordemos que quienes se comunican, aspiran a conseguir la satisfacción de las necesidades que les impulsaron a comunicarse.

Así pues, antes de pensar lo que queremos decir, debemos hacernos tres preguntas básicas:

- ✓ ¿Por qué me dirijo al público?
- ✓ ¿Qué deseo conseguir?
- ✓ ¿Qué deseo que las personas receptoras hagan o sientan después?

Los objetivos de la comunicación pueden clasificarse en:

- Informar - enseñar- adiestrar.
- Estimular- animar- motivar.
- Persuadir- convencer.
- Averiguar- debatir- negociar.
- Divertir- entretener.

Es normal que existan varios objetivos de tipo general, pero es fundamental que prevalezca uno, concreto y alcanzable, por encima de los demás.

COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje, directa o indirectamente, de un emisor a un receptor, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos y mediante un sistema de signos convenidos.

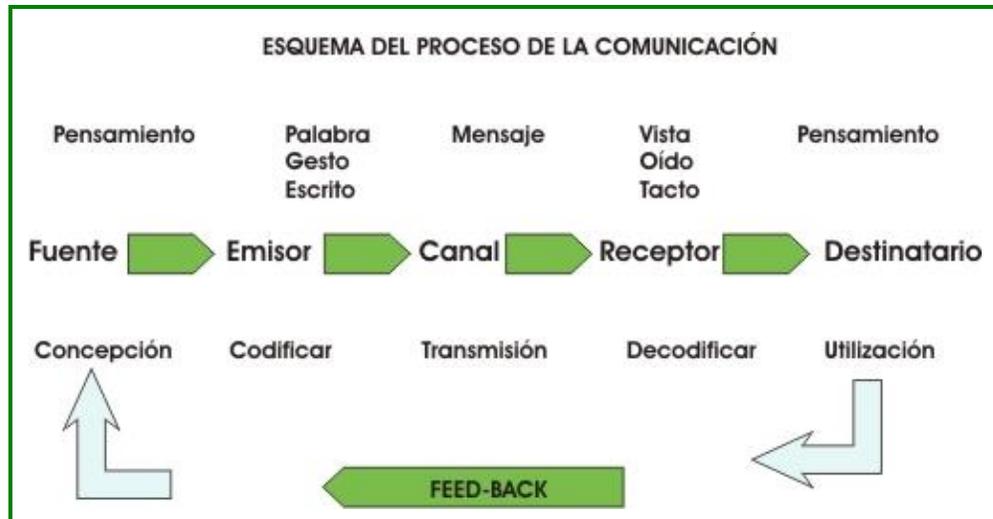
- **Mensaje:** Puede definirse como el conjunto de ideas, información, sensaciones, etc., que el emisor transmite al receptor. Todo proceso de comunicación contiene un mensaje verbal y una serie de mensajes no verbales (gestos, modo de entonación, presencia y rasgos físicos) que lo acompañan. Para que tenga éxito, ambos mensajes tienen que ser coherentes, despertar el interés del receptor, ser interesantes y estar adaptados al canal y a las características psicológicas del receptor.
- **Emisor:** Es la persona que transmite el mensaje. Decide qué quiere comunicar, analiza los destinatarios, determina sus características, selecciona un código y un canal en función del mensaje y el receptor y, por último, analiza los resultados obtenidos para retroalimentar el proceso.

- **Receptor:** Es la persona o personas que reciben el mensaje. Descifra e interpreta el mensaje, adopta una postura respecto a él y emite sus respuestas.
- **Código:** Es el conjunto organizado de signos, señales y símbolos socialmente admitido, que sirve para transmitir ideas. Pueden ser palabras, letras, números, etc.
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transporta el mensaje. Es necesario adaptar el canal a las características del receptor, al contenido del mensaje y a los objetivos del emisor.
- **Respuesta:** Es la contestación verbal y no verbal que el receptor da al mensaje. Es el elemento clave para que el emisor evalúe el efecto de su mensaje.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación incluye el desarrollo de una idea, su codificación y la transmisión de la misma, por parte del emisor. Posteriormente, su recepción, decodificación, aceptación, uso y retroinformación, por parte del receptor.

Este proceso de comunicación puede ser presentado gráficamente como sigue a continuación:



El concepto de contexto

Todo el proceso comunicativo se realiza dentro de un contexto, que podemos definir como el conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor.

Podemos distinguir distintos tipos de contexto:

- **Contexto situacional:** Circunstancias espaciales y temporales en las que se produce el acto comunicativo.
- **Contexto socio-histórico:** Conocimiento e la época en la que se producen los mensajes.
- **Contexto lingüístico:** Lo dicho antes o después de un enunciado, puede condicionar su interpretación.

CLASES DE COMUNICACIÓN

Para efectos de este tema de estudio, clasificaremos la comunicación en oral y escrita, catalogándola de la siguiente forma:

- **Comunicación oral:** Es el proceso de intercambio de ideas o de información que tiene como soporte el lenguaje oral, siendo las actividades principales hablar y escuchar.
- **Comunicación escrita:** Es el proceso de intercambio de información o ideas basadas en el lenguaje escrito, cuyas actividades principales son la lectura y la escritura.

La sociedad actual exige un alto dominio de la comunicación tanto oral como escrita. Todas aquellas personas que no puedan expresarse de una forma clara y coherente y con una mínima corrección, están reduciendo sus expectativas profesionales y sus relaciones personales.

Diferencias entre la comunicación oral y la comunicación escrita

Tal vez la primera de las diferencias que se nos viene a la cabeza cuando nos planteamos este tema, es que la lengua oral es indudablemente más espontánea. No significa eso que no podamos utilizarla de forma más meditada y estructurada, (pensemos en las exposiciones orales, por ejemplo), pero sí que en el uso habitual de la lengua oral la naturalidad y la espontaneidad, es predominante. Pero además, en la comunicación oral, emisor y receptor están presentes, por lo que el emisor puede modificar o

ampliar la información, e incluso retractarse, si considera o recibe señales de que no está llegando correctamente al receptor. Además no olvidemos que en las producciones orales hay una selección menos rigurosa y se producen cambios de tema, repeticiones y reiteraciones, datos irrelevantes, etc., que no dificultan la interpretación de los mensajes precisamente por la situación e interacción de los interlocutores.

En la comunicación oral es también frecuente el uso de las palabras “comodín” (cosa, eso, algo), tics, muletillas (o sea, bueno). Tampoco debemos olvidar que en esta forma de comunicación, en la transmisión del mensaje intervienen elementos no verbales tales como gestos y tonos de voz, que dan cohesión al mensaje y sirven de conexión entre los participantes del acto comunicativo.

Sin embargo, cuando revisamos algunas de las notas significativas de la comunicación escrita, nos encontramos con que algunas de esas características que apoyan la transmisión del mensaje desaparecen.

Por lo anterior, la comunicación escrita nos exige:

- Puesto que no es espontánea y podemos reflexionar sobre lo que vamos a comunicar: Una mayor elaboración de los mensajes; un mayor cuidado en la selección del contenido del mismo; palabras comodín, muletillas, tics, expresiones coloquiales, por lo general quedan fuera de lo admisible en un texto escrito.
- Al no ser una comunicación inmediata, podemos revisar y corregir (errores ortográficos, de redacción, ideas mal planteadas, etc.).
- Dado que el único soporte es la palabra escrita, acentuación y puntuación se convierten en las herramientas básicas para hacer llegar con precisión

lo que se quiere comunicar. Son sus elementos de conexión, además de los propiamente gramaticales.

- En las producciones escritas, la selección y organización de la información tiene que ser más rigurosa, ha de destacarse la información relevante y evitarse digresiones y redundancias.

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ESCRITA

Para hablar de la comunicación escrita y sus técnicas debemos remitirnos a los conceptos de escritura y redacción.

Redacción es un proceso intelectual que encuentra su concreción en la expresión escrita de los pensamientos, mediante la organización y sistematización de los recursos expresivos de la lengua. Por lo que se considera como una actividad comunicativa que utiliza el lenguaje como medio expresivo de los pensamientos, pues es el lenguaje el conjunto de sonidos articulados con los que se comunican los integrantes de grupos humanos.

El lenguaje es un instrumento de comunicación que permite al ser humano expresarse a sí mismo (individual) y comunicarse con los demás (social). El lenguaje oral o escrito, es el instrumento utilizado para que el mensaje vaya del productor al receptor. Es imprescindible su buen uso en la redacción de cualquier escrito, y ello se logra mediante el desarrollo de técnicas específicas y un conocimiento suficiente del idioma.

La perspectiva comunicativa de la escritura se relaciona con el conocimiento que tienen los individuos sobre la manera más eficaz de comunicarse mediante distintas formas textuales y distintas lenguas, de acuerdo a la situación que se presente.

Cuando se escribe también se da un proceso de reflexión sobre las competencias lingüísticas y comunicativas de los actores del proceso, pues se busca fundamentalmente mejorar la capacidad de construir significados. Redactar significa escribir lo pensado, sucedido o acordado. Pero sencillamente escribir no es suficiente, es necesario hacerlo con originalidad, claridad y precisión. Pero para lograr esto se debe conocer lo básico de la gramática, estar consciente de los errores más frecuentes en los cuales se incurre al escribir, además de ser convincente y persuasivo para lograr el objetivo propuesto.

Es importante que profesionales, Dirigentes y todo aquel que necesite expresar sus ideas por escrito, por razones de su oficio o por crecimiento profesional, sea persistente en adquirir dominio en el arte de redactar, ya que la palabra organizada constituye la llave que abre las tres razones que existen en el ser humano: la del corazón, la de la voluntad y la del entendimiento. Lograr entrar en una de ellas debe ser el fin de todo documento. El aprendizaje de la redacción se logra imitando o introduciendo modelos de alto valor, así como la ejercitación constante, ya que para aprender a redactar sólo hay un camino: practicar, pues a decir de Leopoldo Lugones "Se aprende a escribir escribiendo, leyendo a otros escritores y estudiando el idioma". Estas parecen condiciones simples, pero constituyen la base para llegar al dominio de la redacción.

Para aprender a redactar sólo hay una vía: LA PRÁCTICA CONSTANTE. La redacción como arte, impone la condición de creatividad; en tal sentido el redactor debe conocer la gramática básica, tener el deseo de la superación y hacer de ello un hábito. Cada escrito que produzca debe ser mejor que el otro, nunca estancarse, sino ir siempre en búsqueda de la optimización de la

buena calidad en sus escritos. Esto tiene que ser sistemático, pues el redactor debe considerar la redacción como una herramienta cuyo manejo se propone dominar.

Se dice que un escrito es eficaz cuando con él se logra el objetivo que se ha propuesto el redactor. Para que haya eficacia en el escrito, aparte de las ideas bien hilvanadas, coherentes, claras y concisas, el escrito debe estar lleno de discreción y cortesía, estos elementos dan nuevo significado y valor de eficacia al documento.

Redacción corporativa:

Cuando formamos parte de una organización, por lo general, tenemos que redactar informes, memos, cartas, comunicados, presentaciones, entre otros; estas tareas a veces son consideradas como experiencias difíciles, o hasta traumáticas, cuando no se ha desarrollado la competencia para hacerlo con la rapidez y precisión necesarias.

La redacción corporativa debe crear comunicaciones efectivas coherentes con los objetivos organizacionales. La dedicación y la organización son las claves que permitirán que los textos fluyan. Así que recomendamos que aborde este aprendizaje con la atención que merece porque en nuestro mundo corporativo saber escribir otorgará grandes ventajas individuales y colectivas.

Son pensamientos muy usuales: "no escribo bien", "desconozco las reglas gramaticales y ortográficas". Otra creencia errónea muy difundida es: "tengo el texto en la mente, pero no puedo pasarlo al papel". Esta idea parece sostener que la redacción se logra en una sola sentada. Cuando en realidad

un buen escrito generalmente se desarrolla a partir de **borradores, investigación, re-lecturas, ediciones.**

Posiblemente surgirá en su mente otra creencia: "escribir lleva mucho tiempo que no tengo". Sin embargo, conocer los pasos para elaborar un buen texto le facilitará la tarea.

Una vez que combata de manera positiva estas creencias que no lo apoyan es tiempo de que defina las **metas en la comunicación**, para ello debe **visualizar a su lector** (si es interno -miembro de la organización-, externo, o si serán ambos), el objetivo es que piense en sus expectativas y necesidades. Su destinatario es la clave, así que mientras más se sepa de él, mejor.

Elementos a considerar en el escrito:

- **Establecer de manera clara el objetivo**, ya que así tiene claro lo que quiere expresar y cómo lo expresará, en consecuencia hará el escrito más comprensible al lector.
- **Pensar en el destinatario**. Siempre se ha de tener especial consideración con el destinatario, puesto que a él va dirigido el mensaje, así pues, el redactor ha de exponer motivos de interés y de comprensión hacia él, sin perder de vista el objetivo principal del escrito.
- **Cuidar el tono**. Siempre el tono debe adecuarse, tanto a la naturaleza del escritor como a las características del lector. El tono debe ser siempre cortés y amable. Recordemos que en el terreno de las relaciones interpersonales, debe demostrarse amabilidad y comprensión, esto es un arma infalible, que para nada son signos de servilismo, adulación, ni debilidad.
- **Plantear cuidadosamente lo que se expresará**. De acuerdo con el

objetivo, las ideas deben presentarse de acuerdo a la importancia, es decir han de jerarquizarse, de manera que se mantenga el interés del lector a través de todo el documento.

- **Evitar el automatismo.** La creatividad es un aspecto importante en cualquier escrito, en tal sentido, el redactor, en cada escrito debe ser creador, lo cual permitirá que sus documentos persuadan y convencan, además del toque personal que dará a sus exposiciones.

Tipos de redacción:

La palabra redacción, como ya se ha indicado, no es más que escribir lo pensado, sucedido, acordado o investigado, de una manera concatenada, coherente y clara. Sin embargo se encuentran diferentes formas de presentar los textos o escritos, de allí que existan diferentes tipos de redacción, tales como:

- **Redacción Expositiva:** Basada en la enunciación de ideas y en la explicación gradual de conceptos, la redacción expositiva se fundamenta en la exposición lógica y directa de las ideas, con la finalidad de reforzar los conocimientos sobre el tema que se trata. Se caracteriza el texto o la redacción expositiva por: orden en las ideas, claridad, estructura lógica de las ideas y objetividad.
- **Redacción descriptiva:** En la redacción descriptiva se representa mediante la palabra, un ambiente, persona o situación. Cuando se escribe un texto descriptivo se escogen las características más notables de un objeto o personaje y se expresan en imágenes. Así, para describir, se debe asumir un punto de vista, observar rasgos, detalles y características. Otro recurso que es muy valioso es el uso de

comparaciones, pues permiten no sólo imaginar lo que ve el autor, sino relacionarlo con su experiencia previa y enriquecer la imagen que se va formando en la mente. Describir es lograr que se vea algo.

- **Redacción narrativa:** Narrar es contar, relatar, referir una historia o acontecimiento. En la narración se relatan los hechos ocurridos en un lugar y tiempo determinado. En un relato se pueden identificar fácilmente sus componentes esenciales: el hecho que se cuenta y los personajes que lo viven.

Cualidades de la redacción moderna:

Cualquier persona interesada en el arte de redactar debe poner sumo interés para que sus escritos reúnan cualidades que den calidad a los mismos.

Dentro de estas cualidades tenemos:

CLARIDAD

Se dice que un escrito es claro cuando es fácilmente comprensible para el mayor número de lectores. La claridad se logra procurando no emplear términos, vocablos confusos, tecnicismos que se presten a presentar dudas en el lector. Por pequeño que sea el escrito, el redactor debe preocuparse por que sea comprensible y para ello nada mejor que seleccionar las palabras que tengan un sentido exacto de lo que quiere decirse.

CONCISIÓN

Enfoque directo del asunto a tratar, sin ambages ni rodeos inútiles. Como

equivalente de brevedad, impide la redundancia, ya que el redactor emplea las palabras necesarias con las que facilita la inmediata comprensión al lector. Actualmente se prefiere la funcionalidad en los diferentes órdenes de la actividad humana. Cuando se logra la concisión y exactitud en la frase, se es generoso en sentido; el redactor logra más rápido la atención del lector.

SENCILLEZ

Se refiere al escrito sin afectación ni formalismos. Como característica de llaneza, la sencillez imprime a la redacción un tono de veracidad expresiva que la hace efectiva y atractiva.

ADECUACIÓN

Es adaptar el escrito a la comprensión del lector. Es decir el redactor no debe dirigirse a todos de la misma manera, el lenguaje debe adaptarse al lector-destinatario, al tema y a la situación en la cual se produce la comunicación. Para cada caso hay que adecuar el lenguaje al destinatario, para un informe, una nota de prensa, una carta... sin duda se requiere de una redacción distinta para cada caso, ello conduce a que el destinatario capte de inmediato su atención.

ORIGINALIDAD

Se dice que es el sello que refleja la personalidad del autor. Como determinante de la personalidad creativa, significa que el redactor debe crear formas propias de pensamiento, a fin de evitar la rutina en el escrito. Al escrito hay que imponerle estilo y fuerza expresiva, en consecuencia deben eliminarse las fórmulas tradicionales.

ORDENACIÓN

Se refiere al orden funcional de las distintas partes del escrito, como factor de la claridad, obliga a que los elementos que conforman un escrito (principio, medio y fin) se ordenen en forma lógica y cronológica y no al azar, ya que cada una de esas partes tiene una misión que cumplir, según el tipo de documento. Si se quiere llevar al lector hasta el fin del documento, el comienzo ha de ser interesante, motivador, pero mantener esa atención durante el desarrollo del mismo, para que se logre la efectividad y se cumpla con su cometido.

INTERÉS

Es el estímulo que se presenta al lector para que avance en la lectura del documento. Constituye el vehículo que maneja el redactor para llevar al lector hasta el final del escrito, sin que pierda la atención en el contenido de cada párrafo.

ACTUALIDAD

Se refiere al enfoque que debe darse a la redacción, un enfoque moderno del tema, lejos de palabras y fórmulas estereotipadas, debe usarse un lenguaje con agilidad y vigencia en los aspectos de redacción.

REDACCIÓN: PENSAR Y ESCRIBIR

Aunque la mayoría de las palabras nos sirven para comunicar algo específico, no acostumbramos a expresar nuestras ideas con vocablos aislados, sino a través de conjuntos, como los enunciados. Todos pensamos y sentimos distinto, de acuerdo a nuestro carácter, educación, edad,

experiencia y circunstancias que nos rodean. Por lo mismo nos expresamos de manera diferente. Para que los demás entiendan con exactitud lo que pensamos y queremos comunicar, es necesario aprender a: estructurar adecuadamente nuestras ideas, pensar con claridad, ordenar nuestros pensamientos y cuidar la forma de expresión.

Pasos para redactar:

Ya sea un párrafo pequeño o un escrito extenso, los pasos a seguir en la redacción son los mismos:

Selección del tema: Si quiere escribir bien, no improvise. Así pues defina primero la idea sobre lo que va a escribir y una vez que lo tenga claro, empiece a trabajar en ello.

Búsqueda de información: Recopile la información necesaria para documentar sobre el tema seleccionado.

Elaboración de un bosquejo: Una vez que tenga la información, prepare un plan: Determine la idea principal, lo cual dependerá del objetivo, de la cantidad de información y de sus intereses. Establezca el orden en que va a desarrollar el tema, es decir fíjese el plan (cuáles ideas irán al principio, en el medio y el fin o conclusión).

Redacción de un borrador: Es importante escribir un borrador, de manera que pueda tachar y corregir a fin de mejorar el escrito y redacte de acuerdo a su bosquejo. Lea atentamente, revise sus ideas, corrija palabras mal empleadas, elimine términos redundantes y repetidos.

Redacción definitiva: Una vez corregido todo, vocabulario, ortografía, gramática, orden de las ideas, proceda a escribir el trabajo definitivo.

PROBLEMAS DE CONSTRUCCIÓN ESCRITA: LA FRASE

Para lograr una expresión correcta, es indispensable aplicar la máxima atención a los elementos que integran el escrito. Un escrito, independientemente de su intención, está estructurado por párrafos y éstos por frases y oraciones, de allí que se hace necesario conocer la estructura de éstos. En todo lo que se escribe, la buena redacción de los párrafos conduce a la correcta expresión, que es el objetivo esencial de quien pretende persuadir a través de la palabra escrita.

De lo antes expuesto se deduce que el párrafo constituye el elemento básico de todo documento; porque además de integrarlo, sólo puede contener una idea distinta, o un aspecto distinto de la misma idea. Asimismo, en todo escrito sólo hay unidad en el propósito cuando en él se trata, hasta su total integración, un asunto o pensamiento generador. Para que el párrafo sustente la unidad que se exige es necesario que las oraciones que lo integran estén correctamente estructuradas.

EL PÁRRAFO

Unidad de escritura delimitada por el punto y aparte. También se puede definir como una unidad de pensamiento en el conjunto de un escrito. Se ha dicho como expresión de esta realidad, "un párrafo para cada idea y una

idea para cada párrafo". Si cada idea debe tener como vehículo una oración principal, separada de la siguiente por un punto y seguido, un párrafo puede contener varias oraciones principales, pero no debe dar cabida a muchas ideas, si éstas requieren ser presentadas separadamente. Asimismo puede tener una extensión de 6 a 8 líneas, pueden variar, pero es lo deseable.

Podemos resumir las características de un párrafo, en las siguientes:

- **Diferenciación:** Una idea distinta en cada párrafo.
- **Extensión:** Como ya se apuntó es variable, dependerá de la naturaleza del escrito, el estilo y el propósito.
- **Integración:** Se conforma por un enunciado principal y por enunciados secundarios.
- **Ordenación:** Tiene un orden interno donde debe prevalecer la unidad en cada párrafo y una ordenación externa referida a la coherencia y secuencia entre los párrafos.

¿Qué evitar en la redacción administrativa?

La repetición de texto conocido, abuso de signos de puntuación, palabras mal empleadas, mensaje negativo, omisión de datos, mensaje abultado y dos ideas principales en un mismo párrafo.

Por el contrario procure:

- ✓ un orden estructural lógico,
- ✓ desarrollo de una idea por párrafo,
- ✓ buena imagen de la institución,
- ✓ tacto en los términos empleados y

✓ modernismo en la expresión.

Es importante que se tenga presente que no se debe sobreabundar en palabras, pues esto no le da más fuerza a la expresión, ni la hace más convincente, no sirve para ampliar ideas breves, ni para cubrir la falta de pensamiento. Sólo contribuye a crear confusión en el lector.

Orientaciones para aprender a escribir bien:

Cada escrito en particular tiene sus propias características que distinguen unos de otros: no es lo mismo escribir una carta familiar que escribir un informe, una carta administrativa, o responder una evaluación. Cada una tiene exigencias diferentes. Se ha tratado de ser cuidadoso en relación a las "normas" para una buena escritura, que si bien son importantes, no se debe recargar el lector, no obstante queremos presentar algunos requisitos indispensables para una buena redacción:

1	Organización de las ideas	Es necesario organizar las ideas para que desarrolle el contenido del texto en una introducción, el desarrollo y las conclusiones. Todo escrito, independientemente del objetivo que se pretenda alcanzar, debe integrarse con expresiones que faciliten la comprensión y anime al lector a continuar con la lectura hasta el final.
2	Selección de las palabras y orden de las frases	Para cumplir con esta función, el redactor debe mantener la preocupación de seleccionar las palabras claras, además de ordenarlas funcionalmente, de acuerdo a la misión que en cada parte ha de cumplir (principio, medio, fin), pues el orden contribuye a la claridad en la expresión.

3	Claridad y orden	Son dos aspectos esenciales en la construcción de la frase. La ausencia de alguno de ellos, impide que la carta, informe o cualquier documento cumplan con su objetivo. La claridad, aunque parece ser consecuencia de la brevedad, es la presentación de la idea completa acompañada de todos los detalles, importantes, para una cabal comprensión. Estructure cada párrafo sobre la base de una idea principal que le proporcione unidad de pensamiento. Además, enriquezca su vocabulario; conozca bien el asunto por tratar; evite el uso de palabras redundantes; evite frases ambiguas; nunca mezcle varias ideas o temas en un mismo párrafo; cuide la estructura sintáctica, o la lógico-psicológica de sus oraciones y de su sentido completo.
---	------------------	--

Ejemplos y sugerencias para evitar errores:

- Una falta usual consiste en **reducir dos oraciones**, con verbos de argumentos distintos, que se expresan por preposiciones diferentes. El resultado es incoherente. Ejemplo:

No es correcto: El Director asistía e intervenía en las juntas.

Sí es correcto: El Director asistía a las juntas e intervenía en ellas.

- Es preciso **evitar la colocación de adverbios e incisos** entre sujeto y predicado, predicado y complemento de objeto, auxiliar y participio pasado.

No es correcto: Fue a instalar a toda prisa el audio.

Sí es correcto: Fue a instalar el audio a toda prisa.

- **Si se es breve se es doblemente bueno:** Un texto sintético tiene mayores posibilidades de ser leído. Así que **evita los elementos superfluos**.

No es correcto: El Dirigente tenía unas diligencias pendientes.

Sí es correcto: El Dirigente tenía diligencias pendientes.

- Recorra al mayor número de **recursos atractivos o motivadores** para la lectura de su documento. No se conforme con decirle cosas al lector, procure ir más allá, muéstrele.

- Tenga en cuenta que en diversas situaciones es posible **eliminar palabras sin suprimir ninguna información**. Por ejemplo, el verbo "poder" en ocasiones sobra.

En lugar de escribir: *"¿Cómo podremos alcanzar nuestras metas?"*

Es preferible: *"¿Cómo alcanzaremos nuestras metas?"*

- **No- No:** Otro error común es recaer en **dobles negaciones**. Por ejemplo:

Es fatigoso leer: *"No dejó de asistir ningún funcionario".*

Es mucho más fluido: *"Asistieron todos los funcionarios".*

- **Huya de las expresiones burocráticas:** Muchas veces para evitar recaer en un lenguaje excesivamente coloquial nos vamos a la otra banda. Por ejemplo:

Podemos pensar que es más profesional escribir: *"inherente a".*

En lugar del sencillo *"sobre".*

- **Activa las frases:** Las frases en **forma activa** resultan más directas y comprensibles que las que emplean la forma pasiva. Eso es visible en este ejemplo:

Forma pasiva: "Las reglas no fueron expuestas con la claridad suficiente por el supervisor"

En cambio en forma activa: "El supervisor no explicó las reglas de

manera clara".

- **Evite las muletillas, la repetición de palabras y de los sonidos:** Muchas veces llevamos los defectos de la oralidad a la escritura, y sin darnos cuenta colocamos recurrentemente palabras como "entonces". Las duplicaciones de términos vecinos o la extrema semejanza de los mismos no son recomendables, esto tal vez es preferible emplearlo en otros contextos como la poesía o la publicidad, pero no en la prosa empresarial. De esta manera, debemos evitar decir frases como: "Los vocablos del vocabulario".
- **El ritmo justo:** Tal vez perciba que en ocasiones su escritura se mueve rápidamente, pero que de pronto se enlentece. Le recomendamos que en estos casos verifique la **longitud de los párrafos y frases**. Un párrafo por lo general no debería tener más de 6 líneas, de lo contrario le sugerimos la **reescritura para que abrevie el texto**.

LAS REVISIONES DE NUESTROS ESCRITOS

Esta parte es tan fundamental que se debería hacer en todo el proceso de escribir, y **no sólo al final**, pero cuando se coloca el último punto el chequeo debe hacerse con la mayor rigurosidad.

La revisión estructural

Consiste en la verificación del orden de la información, según la jerarquía de sus contenidos. Esta puede llevar a la reorganización. Recuerda que el objetivo es que su texto se presente de un modo poderoso, claro e

interesante.

La revisión textual

Contempla la constatación de las palabras, la formación de las oraciones, la comunión de las mismas, y, por supuesto, la ortografía, el empleo de los signos de puntuación, entre otros temas.

En ambas revisiones debemos mantener en mente que nuestro escrito diga lo que queremos, para que así produzca los efectos buscados en nuestro público, para que así no tome rumbos diferentes a los prefijados.

Chequear la fluidez

Si nos cuesta avanzar a través de los párrafos de un texto, si nuestros ojos necesitan regresar continuamente a oraciones anteriores, debemos tener paciencia y replantear la información. La estructura coherente y cohesionada interesa desde la primera hasta la última palabra.

La opinión de terceros

De ser posible incluya a otras personas en la revisión de sus textos. Este lector se debe dedicar a observar todos los aspectos que constituyen la eficacia del texto en relación a su **orden, estilo y tono**. Un evaluador que no haya estado involucrado en la gestión del escrito lo tratará con otra distancia.

Tipos de corrección

Corrección de estilo	Enmienda los errores ortográficos, de puntuación, ortografía, uso de mayúsculas y de minúsculas.
Confirmación de datos	Como fechas y nombres propios.
Corrección sintáctica	Concordancia y secuencias correctas de los elementos del lenguaje.
Corrección morfológica	Verifica géneros, números y conjugación verbal.
Corrección semántica	Ambigüedad, repetición innecesaria, rima, pleonasmos, etc.
Corrección léxica	Neologismos, anglicismos, entre otros.

Una vez realice todas estas correcciones, debe hacer la corrección tipográfica. Verifique cómo quedará el texto impreso. Lo que no se corrija aquí, saldrá publicado así. Este arduo trabajo de corrección pretende alcanzar la utopía del "error cero", a lo que hay que intentar aproximarse lo más posible. La revisión cumple con aumentar la legibilidad y fluidez del escrito. También le recomendamos la lectura en voz alta. Desdóblese como si fuera un lector imaginario. También el arreglo, el arte de colocar las palabras, de combinar las frases, de re-hacer, re-ensamblar y pulir son creación.

Con la redacción corporativa creamos los contenidos necesarios para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, esto lo debemos hacer con el

enfoque adecuado. La redacción corporativa tiene muchas funciones, tales como:

- ✓ Alentar la formación de una cultura organizacional compartida.
- ✓ Mantener informados a los clientes.
- ✓ posicionar a la organización.
- ✓ difundir las acciones de responsabilidad social que ejecute la organización para sumar adeptos, entre otras no menos importantes.

DOCUMENTO DE ESTUDIO

LA ORTOGRAFÍA Y LA GRAMÁTICA SU IMPORTANCIA

La representación escrita del idioma tiene normas de ortografía y gramática que son los acuerdos universales definidos para facilitar su correcto uso y la comprensión de las ideas que se quieren transmitir.

Los errores de ortografía denotan ignorancia, ligereza, menguan la admiración y confianza que se tiene por el emisor. Por su parte, los errores gramaticales dificultan la comprensión del mensaje o, en el peor de los casos, tergiversan la intención. Una correcta ortografía y un buen uso de la gramática, le dan a lo que escribimos un toque realmente profesional.

Es por esto que el manejo del idioma debe ser impecable, en lo que a correcto uso de la gramática y la ortografía se refiere, pues sólo así podrá proyectarse la seriedad y solidez de su gestión profesional.

Es entonces la debida aplicación de estas normas, la que hace posible que la intención del emisor sea captada en su real dimensión y de ahí la gran importancia que tiene mantenerlas presente y aplicarlas de manera consciente.

Principales normas ortográficas actuales

La Real Academia de la Lengua Española plantea las siguientes como las principales normas de ortografía:

El acento: Es la mayor intensidad con la que se pronuncia una sílaba dentro de una palabra aislada o un monosílabo dentro de su contexto fónico". Se

denomina *tónica* la sílaba donde recae el acento prosódico, en tanto, la sílaba o las sílabas con menor intensidad son llamadas *átonas*. Para señalar la sílaba tónica de una palabra, se emplea el acento gráfico o tilde (´), que se coloca de acuerdo con las normas establecidas por la Academia.

Por su acentuación, las palabras se clasifican en:

- **Agudas** (oxítonas), palabras polisílabas cuya última sílaba es tónica: *pared, canción, anís, girasol, ajedrez*.
- **Llanas o graves** (paroxítonas): Palabras cuya sílaba tónica es la penúltima: *Jaula, pozo, fénix, herpes*.
- **Esdrújulas** (proparoxítonas): Palabras cuya antepenúltima sílaba es la tónica: *íntimo, esdrújula, ímpetu*.
- **Sobresdrújulas:** Palabras donde la tónica se encuentra situada antes de la antepenúltima sílaba: *tómatelo, díganse, pregúntame*.

La tilde se coloca en las palabras de acuerdo con las siguientes reglas generales de acentuación:

1. Las palabras agudas llevarán acento gráfico si terminan en *n, s* o en *vocal*: *Revés, restorán, mamá, ojalá*. Sin embargo, cuando la palabra aguda termina en *-s* precedida por otra consonante, no llevará tilde: *robots, tictacs*.
2. Tampoco llevarán tilde si terminan en *y*: *Camagüey, convoy, yarey*.
3. Las palabras llanas llevan acento gráfico si terminan en *vocal* o en *consonante* que no sea *-n* o *-s*: *trébol, fórum, Víctor, Héctor*. Sin embargo, cuando la palabra llana termina en *-s* precedida de *consonante*, sí lleva tilde: *bíceps, fórceps, tríceps*.
4. También llevarán tilde las palabras llanas terminadas en *y*: *yóquey*.

5. Las palabras esdrújulas y sobresdrújulas siempre llevarán tilde en la sílaba tónica, independientemente de la letra con que terminen: *pétalo, lágrima, parálisis, pregúntaselo*.
6. Las palabras con encuentros vocálicos (diptongo, triptongo o hiato) llevan tilde según estén afectadas por las reglas generales de acentuación explicadas con anterioridad; no obstante, deben observarse las siguientes normas:

En los diptongos:

En los diptongos formados por una vocal abierta tónica (*a, e, o*) y una cerrada átona (*i, u*) o viceversa, la tilde se colocará siempre sobre la vocal abierta. Ejemplos: *náusea, miércoles, pasión, elección*.

En los diptongos formados por una vocal abierta tónica (*a, e, o*) y una cerrada átona (*i, u*) o viceversa, la tilde se colocará siempre sobre la vocal abierta. Ejemplos: *náusea, miércoles, pasión, elección*.

En los diptongos formados por vocales cerradas, la tilde se colocará sobre la segunda vocal. Ejemplos: *cuídamelo, benjuí, casuística*.

La *h* intercalada entre dos vocales no impide que estas formen diptongo. Ejemplos: *buhardilla, ahijado*.

En los triptongos:

Los triptongos se forman cuando en una sola emisión de voz concurre una vocal abierta tónica entre dos vocales cerradas átonas. Ejemplos: *buey* (en estos casos la *y* se considera vocal), *averigüéis, porfiáis*. Cuando los

triptongos lleven tilde, según las reglas generales de la acentuación, se colocará siempre sobre la vocal abierta.

En los hiatos:

Los hiatos pueden estar compuestos de la siguiente manera:

- a) Por dos vocales abiertas iguales.
- b) Por dos vocales abiertas diferentes.
- c) Por una vocal abierta átona y una vocal cerrada tónica o viceversa.

En todos los casos, se colocará la tilde de acuerdo con las reglas generales de acentuación: *proveer, poético, eólico, caoba*.

Las palabras que en su estructura presenten el tercer tipo de hiato llevarán tilde en la vocal cerrada, independientemente de que lo exijan o no las reglas generales de la acentuación ortográfica. Ejemplos: *sonreír, sonrío, acentúa, Raúl, tía, aísla, mío, oído*.

La presencia de *h* intercalada entre las vocales no impide el hiato, ni la colocación de la tilde. Ejemplos: *prohíbe, vehículo, vahído, búho*.

Los monosílabos:

Las palabras monosílabas, por regla general, no llevan tilde: *fe, fue, dio, vio, da, guion, fie, hui*. No obstante, la Academia admite como correcta la acentuación gráfica de palabras como *guión, Sión, fié, huí*, etc., si quien escribe percibe el hiato en estas concurrencias vocálicas, y no las considera monosílabos, sino como palabras bisílabas.

Son excepciones los monosílabos con tilde diacrítica, la que permite diferenciar palabras con estructura ortográfica similar, pero pertenecientes, por lo general, a diferentes categorías gramaticales.

Las principales parejas de monosílabos cuyos significados se distinguen por la tilde diacrítica son:

De/ dé:

De: preposición. Un barco *de* madera.

Dé: forma del verbo dar. No dejes que te *dé* otra excusa.

El/ él:

El: artículo masculino. *El* perro es el mejor amigo del hombre.

Él: pronombre personal. Se lo dijeron a *él*.

Mas/ más:

Mas: conjunción adversativa. Pudo haber sido grave, *mas* no pasó de un pequeño incidente.

Más: adverbio de cantidad. Cada vez habla *más* alto.

Mi/ mí:

Mi: posesivo. Pasaste por *mi* lado.

Sustantivo con el significado de "nota musical". Comenzó la pieza por el *mi*.

Mí: pronombre personal. No me lo digas a *mí*.

Se/ sé:

Se: pronombre personal. *Se* lo enseñó todo muy bien.

Sé: forma del verbo saber o del verbo ser. *Sé* que lo aprenderás pronto.

Sé bueno con ellos.

Si/ sí:

Si: conjunción condicional. *Si* no fumas, ganas.

Sustantivo con el significado de "nota musical". No puede llegar a dar el *si*.

Sí: adverbio de afirmación: Sí que lo perdió todo.

Pronombre personal. Sólo pensaba en *sí* mismo.

Te/ té:

Te: pronombre personal. *Te* lo contaron muy bien.

Té: sustantivo con el significado de planta, nombre de la infusión que se hace con esta planta. Tomaremos *té*.

O/ ó:

La conjunción disyuntiva *o* no lleva normalmente tilde. Se escribe tilde sobre la *o* cuando aparece escrita entre dos números para evitar que se confunda con el cero; *1 ó 2* no deben confundirse con *102*.

Otras palabras con tilde diacrítica:

7. Los demostrativos *este, ese, aquel*, con sus femeninos y plurales, pueden llevar tilde cuando funcionan como pronombres. Ejemplos:

- *Ésos* asumirán las responsabilidades de *éstos*.
- *Aquéllos* llegaron temprano.
- *Ésta* es la nueva escuela.
- No llevarán tilde si determinan a un sustantivo. Ejemplos:
 - No te acerques al espejo *aquel*.
 - *Este* perro se parece al que perdimos la semana pasada.
 - Debe escribirse obligatoriamente la tilde cuando se utilicen como pronombres y exista riesgo de ambigüedad.

El siguiente ejemplo de la Academia es muy ilustrativo:

Dijo que *ésta* mañana vendrá.

Dijo que *esta* mañana vendrá. (Con tilde, *ésta* es el sujeto de la oración subordinada; sin tilde, *esta* determina al sustantivo *mañana*).

8. *Esto*, *eso* y *aquello* se escribirán siempre sin tilde.
9. Las palabras *adónde*, *cómo*, *cuál*, *cuán*, *cuándo*, *cuánto*, *dónde*, *qué* y *quién* son tónicas si tienen un sentido interrogativo o exclamativo. Ejemplos: *¿Qué* te parece? *¿Cuál* es tu casa? *¿Quiénes* llegaron primero? *¿Cuándo* volverás? *¡Cómo* has crecido! *¡Cuánto* llueve! *¡Qué* sorpresa!
10. También se emplea la tilde diacrítica cuando se encuentran en oraciones interrogativa o exclamativas indirectas. Ejemplos: No supo *qué* responder cuando le preguntaron. Expresó efusivamente con *cuánto* placer lo recordaba. Deseamos saber *cuáles* son tus gustos.
11. La tilde diacrítica también permite diferenciar el significado de otras palabras, como en los siguientes casos: Solo/ sólo.

La palabra *solo* puede funcionar como adjetivo o como adverbio. Se colocará acento ortográfico si quien escribe percibe riesgo de ambigüedad en su uso adverbial. Ejemplos:

Estudiaré *solo* la literatura cubana (en soledad, sin compañía).

Estudiaré *sólo* la literatura cubana (solamente).

Aun/ aún

Aun: equivale a *hasta*, *incluso*, *también*.

Todos llegaron a tiempo, *aun* los que salieron más tarde.

Aún: equivale a *todavía*.

No he terminado *aún*.

Tampoco llevará tilde si forma parte de la locución conjuntiva *aun cuando*: *aun cuando* lo vio, siguió creyendo lo contrario.

Acentuación de palabras compuestas:

13. Las palabras compuestas se forman, frecuentemente, por la unión de varios vocablos. Para su acentuación gráfica se considerarán como una sola palabra y se observarán las reglas generales. Ejemplos:

Balón + cesto = baloncesto (palabra llana terminada en vocal).

14. Los adverbios terminados en *-mente* tienen doble acentuación; es decir, dos acentos fónicos: uno en el adjetivo y otro en la partícula *-mente*. Por esta razón, el adverbio formado con *-mente* conserva la tilde donde la llevaba el adjetivo. Ejemplos: *fácilmente*, *tímidamente*, *cortésmente*, *mansamente*. Esta es una excepción de las reglas de acentuación.

Si la palabra está compuesta por dos o más adjetivos unidos con guion, cada elemento conservará la acentuación gráfica que como simple le corresponde: *histórico-etimológico*, *teórico-práctico*, *histórico-crítico-bibliográfico*.

Formas verbales con pronombres enclíticos:

15. Las formas verbales con pronombres enclíticos llevan tilde o no de acuerdo con las normas generales de acentuación. Ejemplos: *Creyose*, *acabose*, *metiole* (sin tilde, por ser todas palabras llanas terminadas en vocal): *pero mírame*, *dáselo*, *cayéndosele* (con tilde, por ser palabras esdrújulas la primera y segunda, y sobresdrújula la última). Esta norma

se aplica, incluso para aquellas palabras que ya no funcionan como verbos, sino como sustantivos: se formó el acabose, es un sabelotodo.

Acentuación de voces y expresiones latinas y palabras de otras lenguas:

16. Las voces y expresiones latinas usadas en nuestra lengua se acentuarán gráficamente de acuerdo con las reglas generales de acentuación del español: ítem, memorándum, alma máter, forum.
17. Si se emplean palabras de otras lenguas que no han sido adaptadas a la nuestra, no se empleará ningún acento que no exista en el idioma a que pertenece: casting, Hamilton, Rousseau.
18. Si tales voces han sido castellanizadas, esto es, incorporadas a nuestra lengua, llevarán tilde o no tal como lo exigen las normas generales de acentuación: ejemplos: samuráis (de samuray), restorán, espagueti.

Otras aclaraciones:

19. Las mayúsculas llevan tilde si les corresponde según las reglas generales de acentuación gráfica. Ejemplos: África, Índico, Úrsula, HAITÍ. Es importante subrayar que la Academia nunca ha expresado lo contrario.
20. Deberá escribirse con tilde la abreviatura, siempre que en la forma reducida aparezca la letra que la lleva en la palabra representada. Ejemplo: pág. (por página), admón. (administración), aunque existen excepciones, por estar sujetas a normas internacionales que rigen la escritura de abreviaturas referidas a unidades de peso, medida y elementos químicos: a (área), ha (hectárea).

Uso de las letras mayúsculas:

21. En las palabras que comienzan con un dígrafo (*ch, ll, gu, qu*), solo se escribirá con mayúscula la letra inicial: *China, Llinás, Guillermo, Quesada*.
22. En ocasiones se emplean letras mayúsculas para destacar palabras o frases enteras de un escrito, lo que se hace habitualmente en cubiertas y portadas de libros impresos (en sus divisiones internas) y en inscripciones monumentales:
CARLOS J. FINLAY
ILUSTRE SABIO CUBANO
23. En las siglas y acrónimos: *UNESCO, ONU, CTC*. Hay acrónimos que se escriben con minúscula, ya que el uso los ha convertido en nombres comunes, como *láser* y *radar*.
24. En las cabeceras de diarios y revistas: *PIONERO, MUJERES*.
25. En la numeración romana, que se emplea para significar el número ordinal con que se distinguen personas del mismo nombre: *Juan Pablo VI, Fernando I, Carlos V*; el número de cada siglo; el de un tomo, libro, parte, canto, capítulo, título, etc., y el de las páginas de prólogos y principios de volumen que así sean numeradas.

Se escribe mayúscula inicial en:

26. La primera palabra de un escrito y la que vaya después de punto.
Ejemplo: *Estamos* trabajando para lograr una cultura general integral.
Los cursos televisivos son una buena prueba de ello.
27. La palabra que sigue a los puntos suspensivos, cuando estos cierran un enunciado. Ejemplo: *Está bien... Te haré caso*.

28. La que va después de dos puntos, siempre que siga a la fórmula de encabezamiento de una carta o documento jurídico, o reproduzca palabras textuales. Ejemplo: Mi querido amigo: *Me gustaría...*; José Martí expresó: "*Honrar, honra.*"
29. Todo nombre propio de persona, animal o cosa singularizada. Ejemplos: *Damián, Amanda, Platero...*
30. Los nombres geográficos. Cuando el artículo forme parte oficialmente del nombre propio, ambas palabras comenzarán por mayúscula: *La Habana.*
31. El nombre que acompaña a los nombres propios de lugar, cuando forman parte del topónimo: *Ciudad de México, Sierra Maestra.* Se escribirá minúscula en los demás casos.
32. Los apellidos. Si el apellido comienza por preposición, artículo o por ambos, estos se escribirán con mayúscula solo cuando encabecen la denominación. Ejemplo: *De la Vega, pero José de la Vega.*
33. Nombres de constelaciones, estrellas, planetas o astros. Si el nombre se refiere, en el caso del *Sol* y de la *Luna*, a los fenómenos sensibles de ellos derivados, se escribirá con minúscula; por ejemplo: *tomar el sol, admirar la luna llena.*
34. Nombres de los signos del Zodíaco. Ejemplos: *Sagitario, Virgo.* Cuando el nombre propio deja de serlo porque designa a las personas nacidas bajo ese signo, se escribirá con minúscula. Ejemplo: Leonor es *sagitario.*
35. Nombres de los puntos cardinales, cuando nos referimos a ellos explícitamente. Ejemplo: La brújula señala el *Norte.* Cuando el nombre se refiere a la orientación o dirección correspondientes a estos puntos, se escribirá con minúscula. Ejemplo: Llegaremos al *sur* de la provincia.

36. Nombres derivados de festividades religiosas o civiles, de divinidades y de libros sagrados, atributos divinos o apelativos referidos a Dios. Ejemplos: *Día de la Rebelión Nacional, Dios, Alá.*
37. Marcas comerciales. Ejemplo: *Suchel*. También se escribirán con letra inicial mayúscula.
38. Los sobrenombres y apodos con que se designa a determinadas personas. Ejemplos: *el Titán de Bronce, el Libertador.*
39. Los tratamientos, especialmente si están en abreviatura: *Ud. Sra.* Cuando palabra *usted* se escribe con todas sus letras, no debe llevar mayúscula.
40. Los sustantivos y adjetivos que componen el nombre de instituciones, entidades, organismos, partidos políticos, etc. Ejemplos: *la Biblioteca Nacional, el Partido Comunista de Cuba.*
41. Los nombres, cuando significan entidad o colectividad como organismo determinado. Ejemplo: *la Universidad.*
42. La primera palabra del título de cualquier obra. Ejemplo: *El siglo de las luces*. En las publicaciones periódicas y colecciones, en cambio, se escriben con mayúscula los sustantivos y adjetivos que forman el título; ejemplo: *Nueva Revista de Filología Hispánica.*
43. Los nombres de las disciplinas científicas en cuanto tales. Ejemplos: *Química, Historia*. Sin embargo, se escriben con minúscula en referencias generales; por ejemplo: *Me gustan más las matemáticas de este curso.*
44. El primero de los nombres latinos que designan especies de animales y plantas. Ejemplos: *Cathartes aura* (tiñosa), *Opuntia dillenii* (tuna).
45. Los nombres de fechas o cómputos cronológicos, épocas, acontecimientos históricos, movimientos religiosos, políticos o culturales. Ejemplo: *el Renacimiento.*

46. Se recomienda escribir con minúscula inicial los nombres de los días de la semana, de los meses y de las estaciones del año. Ejemplo: *Durante el verano las clases se desarrollarán los martes y los jueves.*

Empleos expresivos de la mayúscula inicial:

47. En ocasiones el uso de la mayúscula se debe a propósitos expresivos, como: En los títulos, cargos y nombres de dignidad: *Presidente, Ministro*. Si acompañan al nombre propio de la persona, se escribirá con minúscula; ejemplo: *El papa Juan Pablo II*. Tampoco se escribirá con mayúscula si está empleado en sentido genérico: *el Presidente es responsable del gobierno de su país*.

Se pueden escribir con mayúscula cuando, por el contrario, sin aparecer expreso el nombre propio de la persona, se refiere a alguien a quien se desee destacar. Ejemplo:

El Papa visitó varios países en su último viaje.

48. No debe estimularse la práctica de escribir minúsculas donde la norma exige el uso de mayúsculas o viceversa, con el propósito de destacar determinadas palabras.

Reglas generales para el uso de algunas letras:

49. Delante de p y b siempre se escribe m y nunca n. Ejemplo: Bombilla, lámpara.
50. Se escribe d a fin de palabra cuando el plural lo hace en des. Ejemplo: De bondad, bondades.

51. Se escribe z a fin de palabra cuando el plural lo hace en ces. Ejemplo: De juez, jueces.
52. Se escribe y a fin de palabra cuando no sean agudas terminadas en esta vocal. Ejemplo: Muy, rey, ley, hoy, doy, voy. Excepciones: Colibrí, manatí, hurí.
53. Después de las consonantes l-n-s y al principio de palabra, se escribe r aunque se lea como rr. Ejemplo: Alrededor, honra, Israel, rabia.
54. Las palabras derivadas se escriben con la misma ortografía que las primitivas de donde proceden, menos las siguientes: De hueco, oquedad. De huérfano, orfandad, orfanato. De hueso, óseo, osario, osamenta. De huevo, oval, ovoide, ovíparo. De huelva, onubense. De huesca, oscense.
55. Reglas de la h: Se escriben con h:
- Las palabras que empiezan por hipo-hidro - hiper, como: hipócrita - hidrógeno - hipérbola.
- Las palabras que empiezan por hue - hui - hia - hie, como: hueco - huida - hiato - hielo.
- Las palabras que empiezan por hu más m más vocal, como: humedad - humano.
- Todos los tiempos de los verbos haber, hacer, hablar, hallar y habitar, como: hubo - hago - hallo - hablo - habito.
56. Reglas de la g: Se escriben con g:
- Las palabras que empiezan por in, menos: injerto - injertar, como: indígena - ingeniero.
- Las palabras que empiezan por gen, menos: Jenaro - jenable - jengibre, como: genio - gente.
- Las palabras que terminan en gen - gente, menos: comején - jején, como: imagen - urgente.

Las palabras que terminan en ger - gir - igerar, menos: mujer - tejer - cruzir - desquijerar, como: proteger - afligir - aligerar.

57. Reglas de la j: Se escriben con j:

Las palabras que empiezan por aje - eje, menos: agencia, agenda, agente, como: ajedrez, ejercer.

Las palabras que terminan en aje - eje, menos: protege, como: coraje, hereje.

Las palabras que terminan en jero - jera - jeria, menos: aligero-flamígero-belígero-ligero.

Las palabras que terminan en jear, como: canjear - cojear.

58. Reglas de la m: Se escribe m a fin de sílaba cuando la sílaba siguiente empieza por na, ne, ni, no, como: columna - alumno - solemne - amnesia, menos: perenne, y los compuestos de las preposiciones en - in - con - sin, como: ennoblecer, innovar, connatural, sinnúmero.

59. Reglas de la ll: Se escriben con ll:

Las palabras que empiezan por fa - fo - fu, como: falleba - folleto - fullería.

Las palabras que terminan en illo - illa, como: ovillo - pastilla.

60. Reglas de la x: Se escriben con x:

Las palabras que empiezan por extra, menos: estrada - estrafalario, estragar, estrangular - estratagema, estraza, como: extraño - extravío.

Delante de las sílabas pla - ple - pli - plo - pre - pri - pro, menos esplendor y espliego, como: explotar, expresar, exprimir.

61. Reglas de la b: Se escriben con b:

Las palabras que empiezan por al, menos: Álvaro - alvéolo - altavoz - altivez, como: albañil, alboroto.

Las palabras que empiezan por es, menos: esclavo - esclavina - esclavitud, como: esbelto, escarbar.

Las palabras que empiezan por ab - ob, como: abdicar, objeto.

Las palabras que empiezan por bu - bur - bus, como: bujía, burbuja, busto.

Las palabras que empiezan por bien, menos: Viena -viento - vientre, como: bienvenido, bienestar.

Las palabras que terminan en bilidad, menos: movilidad - civilidad, como posibilidad.

Las palabras que terminan en bundo - bunda, como: meditabundo, moribunda.

Las palabras que terminan en probar, como: aprobar, comprobar.

Las terminaciones del pretérito imperfecto del indicativo de los verbos, que en infinitivo terminan en ar, y también el mismo tiempo del verbo ir (iba - ibas - iba - íbamos - ibais - iban), como: amaba, rezábamos, llorabais, iban.

62. Reglas de la v: Se escriben con v:

Las palabras que empiezan por di, menos: dibujo - dibujar - dibujante, como: divino, diversión.

Las palabras que empiezan por vice-villa, menos: billar - bíceps, como: viceversa, villanía.

Las palabras que empiezan por ad, como: adverbio, adversario.

Las palabras que empiezan por lla - lle - llo - llu, como: llave, llevar, llover, lluvia.

Las palabras que empiezan por pre - pri - pro - pol, menos: prebenda - probar - probeta - probo, como: prevenir, privar, provecho, polvo.

Las palabras que terminan en venir, como: convenir, prevenir.

Las palabras que terminan en tivo - tiva - tivamente, como: caritativo, activa, positivamente.

Las palabras que terminan en ava - ave- avo; eva - eve - evo; iva - ive - ivo, menos: haba, jarabe, cabo; prueba, debe, sebo; arriba, caribe, recibo, y algunas más.

ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES Y PROPUESTAS

¿Qué es un informe?

Un informe es un texto en el que se exponen hechos o datos comprobables. Generalmente el autor de un informe se dirige a un destinatario, individual o colectivo, que ha de valorar la información recibida con el fin de tomar una decisión o actuar en determinado sentido. El lenguaje se caracteriza por ser claro, conciso y objetivo. Cuando el autor incluye valoraciones u opiniones personales, debe distinguirlas claramente de los hechos objetivos. La lectura y producción de informes, hace parte del día a día de los Dirigentes cooperativos.

Los informes presentan formas diversas, pero básicamente contienen los siguientes elementos:

- Un título suficientemente informativo.
- Una introducción, en la que se especifica el objeto de estudio, así como los objetivos y características de la investigación o indagación que se ha llevado a cabo.
- El cuerpo del informe, en el que se detallan y ordenan rigurosamente los resultados de la indagación o investigación.
- Las conclusiones, recomendaciones o sugerencias del autor.

El lector de un informe espera encontrar respuestas concisas a preguntas como estas:

- ¿De qué trata el informe?
- ¿Quién lo escribe?
- ¿Cuáles son sus conclusiones o recomendaciones?
- ¿Cuál es su importancia?
- ¿Qué implicaciones supone en un determinado contexto profesional, administrativo o académico?

Tipos de informe:

Hay diferentes tipos de informes; normalmente se suele hablar de informes técnicos, administrativos y académicos.

Informe técnico	Su objetivo es presentar de forma clara y detallada un trabajo de investigación o desarrollo, o describir en qué estado o situación se encuentran algo o alguien muy concreto. Los informes técnicos también pueden considerarse como un tipo de texto básico de transferencia de conocimientos.
Informe administrativo	Tiene como destinatario a los miembros de la administración, para la toma de decisiones sobre la situación que se describe detalladamente en el informe.
Informe académico	Es un texto que se elabora cuando finaliza un proyecto de desarrollo o investigación en un contexto académico. Su finalidad es valorar los resultados del proyecto, del experimento o incluso del aprendizaje de alguien.

Atendiendo a las características textuales de los informes, se clasifican en:

Informe expositivo

Ofrece una explicación sobre unos hechos que normalmente ya han sucedido. Pretende transmitir una información, unas instrucciones o una descripción de algo. Este tipo de informes pueden no tener un apartado específico de conclusiones o de interpretación o evaluación, a pesar de que el objetivo último será que el destinatario extraiga esas conclusiones de los datos aportados.

Informe analítico

Justifica una decisión o acción ya realizada o, al menos, proyectada. Estos informes exponen, analizan e interpretan unos hechos pasados o previstos, y defienden la postura o solución adoptada; también aportan algún tipo de conclusión y recomendación.

Informe persuasivo

Pretende convencer al destinatario para que tome una decisión en la línea de lo que se expone en el informe. Estos informes parten de un análisis cuidadoso de una determinada situación o problema, y proponen unas recomendaciones o plan de acción.

Independientemente del tipo de informe de que se trate, la redacción no puede ser ambigua ni confusa; un informe es un texto preciso.

¿Para qué sirve un informe?

El informe es un tipo de texto muy común en la comunicación de muchas y muy diversas organizaciones y empresas. Se utiliza esencialmente para transmitir conocimientos, normalmente de tema especializado y para facilitar la toma de decisiones en determinados asuntos por parte de personas de rango jerárquico superior, en temas normalmente muy específicos.

¿Cómo se elabora un informe?

1. Etapa preparatoria: En esta etapa debemos plantearnos cuál es la finalidad del informe, cuál es el problema o tema que debemos tratar y quién es el destinatario. Esto supone plantearnos qué aspectos del asunto espera conocer el destinatario por medio del informe y cuáles son sus conocimientos previos sobre el tema y qué se pretende que sepa o haga el destinatario del informe tras haberlo leído.

Es necesario considerar que hay que ser flexibles y adaptarnos en todo momento a los requerimientos de la situación comunicativa. Cada informe es un texto único, especial, que surge en un contexto determinado, también único y especial, y la flexibilidad nos permitirá construir textos idóneos para cada situación.

2. Etapa productora: Conviene recordar las siguientes fases: Búsqueda y obtención de la información necesaria: El objetivo de la recopilación de información es que tengamos todo el material sobre el que se trabajará antes de empezar la etapa redactora. Hay que colocar sobre el papel todas las ideas o hechos que tengan relación con el tema o problema en cuestión.

- Apuntes o notas: Es bueno anotar esas ideas o hechos de una forma ordenada, estableciendo un esquema previo a la redacción.
- Agrupación de las notas según la relación entre los temas y selección de la información: Podemos relacionar estas ideas ayudándonos de los mapas mentales, los diagramas de ideas y otros métodos para generar

ideas, teniendo en cuenta que la información suele tener una organización cronológica, causal o según otros tipos de criterios.

3. Etapa redactora: En esta etapa deberemos prestar especial atención a la estructura del texto, ya que de la lógica de esa estructura dependerá que las ideas se vayan ordenando textualmente de forma adecuada. Una estructura habitual de un informe es la siguiente:

- a. Sumario
- b. Información básica (título, autores, fecha, etc.)
- c. Introducción
- d. Objetivos y contexto
- e. Cuerpo del informe (resultados)
- f. Conclusiones y recomendaciones
- g. Anexos

El resultado debe ser un texto claro, preciso, exacto, objetivo y riguroso, a pesar de que pueda tener elementos argumentativos.

Explicación de cada parte de la estructura del informe:

Información básica: Se suele presentar en la carátula o página inicial del informe y comunica al lector sobre el contenido del mismo, título, autores, sitio, fecha y otros aspectos que se consideren de especial importancia.

Introducción: Debe entenderse como una guía que facilite la lectura del informe. Sus finalidades son establecer un primer contacto con el contenido total del informe y facilitar unas normas y orientaciones para que el lector pueda leer y valorar las páginas que siguen. Una introducción no debe ser

una visión general, normalmente vaga, del tema o asunto, ni un desarrollo del tema, ni una enumeración y explicación de las conclusiones y recomendaciones finales.

En la introducción suele haber una exposición breve del tema central, la explicación de sus objetivos principales, la concreción de los destinatarios, el anuncio de la organización o plan general y una enumeración de los criterios que se han utilizado para elaborar el análisis. Si se considera necesario, pueden explicarse en la introducción las razones o causas de su elaboración, el método utilizado para tomar los datos del informe, el contexto en el que este debe incluirse, la importancia del tema, las limitaciones del informe, las fuentes de la información y la definición de conceptos clave para comprender los resultados o las conclusiones del informe (esto sucede a veces en informes con un contenido muy especializado). A veces es necesario colocar como puntos separados el contexto y/o la metodología, dependiendo de su importancia para comprender el objetivo y desarrollo del estudio, indagación o investigación. El texto de la introducción debe ser muy conciso, pero al mismo tiempo debe resultar atrayente, para que el lector se sienta motivado en la lectura.

El cuerpo del informe: Es la parte más importante y en ella se presentan, analizan, interpretan, discuten y valoran los resultados y se desarrollan los aspectos que ayudan a cumplir los propósitos o finalidades del informe. Dentro del cuerpo del informe puede ser necesario incluir diagramas o tablas que ilustren lo que queremos decir. Su función debe ser la de apoyar lo que se apunta en el texto. En muchos casos, habrá que valorar la conveniencia de que estas tablas y diagramas aparezcan dentro del cuerpo del informe, o bien en los anexos finales, con la referencia que permita localizarlos adecuadamente. Al final del cuerpo del informe habrá que redactar un cierre

y lo más conveniente es pensar en cuáles son las ideas fundamentales que deben quedar en la mente del lector al terminar la lectura. No olvidemos que después de presentar un informe, las recomendaciones o propuestas pueden mover a la toma de ciertas decisiones, que muchas veces no son tomadas directamente por el propio autor del informe. Es por esto que la producción de un informe es un acto de responsabilidad y compromiso con lo presentado.

Anexos: Recogen material pertinente para comprender el informe. Suponen un apoyo a la información que se ha aportado en el texto. Los materiales que se aporten deben presentarse de la forma que más fácil de comprender para el destinatario. En los anexos se pueden incluir otras tablas, gráficas, fotografías y todo tipo de documentos de apoyo y consulta complementaria.

Sumario: Es el resumen informativo donde se reseñan, condensados, los elementos esenciales del informe. El sumario sería como la miniatura del informe. Sus funciones son:

- Dar una visión general del contenido, facilitando lo esencial del mismo.
- Extraer lo que será mejor retenido, pensando en aquellas personas que no lean la totalidad del informe.
- Mostrar al lector dónde se sitúan, dentro del conjunto del informe, cada una de sus partes fundamentales.

Los informes suelen tener al inicio una tabla o índice de contenidos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4

Etapa de contextualización: (Procesos: aplicar – integrar)

Objetivo de la actividad:

Aplicar los conceptos y métodos sobre la organización de la Dirigencia en Coomeva y las competencias de un buen líder cooperativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4

INSTRUCTIVO 5

Aplique las técnicas aprendidas sobre el manejo de la información y la comunicación preparando un informe que integre los resultados obtenidos de todas las Actividades de Aprendizaje tanto de la Unidad de Aprendizaje 1: ¿En dónde ejerceré mis funciones cuando sea Dirigente? como de la Unidad de Aprendizaje 2: ¿Qué debo hacer como Dirigente de Coomeva?.

Le recordamos la importancia de aplicar las pautas de comunicación oral y escrita y las reglas de ortografía aprendidas, ya que su informe debe ser presentado por escrito.