

COOMEVA REGIONAL CARIBE

PONENCIA:

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA DIRIGENCIA DE COOMEVA,
UNA MIRADA AL FUTURO**

**CONGRESO IDEOLÓGICO DE COOMEVA
NOVIEMBRE 2012**

AUTORES

**MÓNICA BARANDICA
MARTA BLANCO PEÑA
LILIANA CORRALES RHENALS
ADOLFO PERTUZ
IVÁN TORRES NADJAR
ANDRÉS ARANGO FERNÁNDEZ**

**Barranquilla
2012**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCION.....	5
Antecedentes.....	5
Situación actual.....	5
3. DESARROLLO DEL TEMA	7
Definiciones	8
4. CONCLUSION.....	12
5. REFERENCIAS	13

1. RESUMEN

La presente ponencia está enfocada a diseñar, formular e implementar el direccionamiento estratégico para los dirigentes de la Cooperativa, logrando establecer un único norte para sus actuaciones, las cuales deberán estar alineadas con la planeación estratégica del Grupo empresarial Coomeva, logrando el cumplimiento de la Gran Estrategia la creación de valor para el asociado. Cabe resaltar que el papel de los dirigentes no es solo participar en el proceso de planeación, sino liderar toda la planeación estratégica.

Los dirigentes formularán su Misión, Visión, Valores, Principios, y Estrategias, estableciendo de esta manera que sus lineamientos estratégicos estén correlacionados con la planeación estratégica de Coomeva y el Plan estratégico de Coomeva 2015. Esto según lo aprobado por la XLVIII Asamblea Nacional de Delegados de 2012, en la proposición de: Formular, desarrollar e implementar el Modelo de Excelencia en la Gestión Dirigencial de Coomeva, presentada por la dirigencia de la Regional Caribe.

El objetivo principal será formar dirigentes presentes y futuros, con capacidad analítica, críticos, proactivos, confiables, enmarcados en su papel de líderes, ejerciendo el gobierno de Coomeva basados en el marco conceptual y legal de la Economía Solidaria en Colombia, para lograr Dirigentes competentes e integrales con un desempeño excelente en la gestión.

2. INTRODUCCION

Antecedentes

“Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”.

Friedrich Nietzsche

Pensar en el futuro, saber lo que vendrá, ha sido una inquietud humana fundamental a lo largo del tiempo. Es por esto que la humanidad desde que aparecieron los llamados “estudios de futuro” los que surgieron en los 50’s ha intentado predecir lo que vendrá buscando la estabilidad económica para el hombre.

Pero precisamente como el futuro es incierto, porque las necesidades y el funcionamiento de la sociedad son cambiantes, esto es lo nos llama a repensar el futuro y anticipar el porvenir en materia económica y solidaria. Hoy en día los estudios de futuro más que predecir eventos, realizar análisis prospectivos, significan visualizar alternativas de crecimiento económico y cambio social.

Pensar en el futuro es una necesidad pero también una opción razonada, que permite medir las consecuencias de nuestras acciones. Dejar atrás el pasado, moldear y actuar en el presente y construir un futuro es una forma de predisponer y disponer la mente humana a una conceptualización vital para la toma de decisiones.

Conscientes que el futuro viene solo, pero si se desea que este sea mejor que la realidad que se vive actualmente, sólo se logrará gracias a quienes decidan soñar, planear, actuar, construir, insistir, persistir y controlar y este es el papel de los dirigentes.

Situación actual

El hecho que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno turbulento y competitivo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la alta dirección que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante con una visión compartida del futuro deseado de la organización.

Cualquier proceso de mejora que se introduzca en la organización, deberá partir precisamente de la planeación de estrategias que sirvan de base y apoyo

a los ejecutivos y dirigentes en el complejo proceso de toma de decisiones. Se trata de aumentar la eficacia y la eficiencia en el sentido más amplio de la palabra, o sea, hacer las cosas mejor y que logren el efecto esperado con el menor empleo de recursos posible.

Es por esto y debido a que el propósito de Coomeva, es continuar avanzando en el mejoramiento del método y de la gestión de la empresa, a través de una mirada integral y medible con el Sistema de Gestión Integral. Como también que en las cooperativas el Consejo de administración, desempeñe el **rol** de representación o representatividad de los asociados y gobierne en su nombre, constituyendo los órganos sociales, mediante los cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos trazados por la Cooperativa para alcanzar su funcionamiento armónico y eficiente. Por esto el Consejo de Administración debe:

- Conocer lo que quieren y buscan los asociados como fin en la cooperativa
- Valerse de los medios que consideran legítimos para lograr ese fin.

Estableciéndose entonces dos temas que son de control, definiendo dos categorías de políticas bajo esos nombres, las cuales emanan del Consejo de Administración en representación de todos los asociados.

- La política de fines: “si existe el deseo, se encuentra el medio”
- La política de medios: son las reglas, finitas y numerables, entre las cosas que no se pueden hacer para lograr los fines.

Desde esta perspectiva, es claro que es pertinente también, que el plan estratégico para buscar la excelencia en la gestión de la Dirigencia, sea formulado, desarrollado e implementado para direccionar el actuar de los que ejercen en las instancias de dirección y control de Coomeva, mediante el Direccionamiento Estratégico para la Dirigencia de Coomeva, una mirada al futuro.

3. DESARROLLO DEL TEMA

En el presente trabajo se plantea realizar el direccionamiento estratégico para la dirigencia, sustentado en un enfoque integrado teniendo como objetivo, establecer un único norte para toda la dirigencia a partir del consejo de administración, extrapolarlo la situación encontrada en la administración de la Cooperativa. Esto desde la perspectiva del grupo de trabajo, logrará hacer que la Cooperativa, alcance metas sociales y económicas por medio de actividades económicas, para todos los miembros socios.

En el Acuerdo 374 de Octubre de 2011, que modifica el 358 de 2010 del Consejo de Administración, transformando la Estructura Administrativa de Coomeva y la Política del Grupo Empresarial Cooperativo, “el Consejo de Administración le delega al Presidente Ejecutivo toda la autoridad y responsabilidad por la Dirección de la Empresa, en desarrollo de lo cual ha aplicado los mecanismos que bajo su criterio y responsabilidad y en consonancia con el plan estratégico, le permitan, dirigir la empresa, entre ellos, la conformación de su equipo de trabajo”.

Establece también el mismo Acuerdo 374 en el Artículo Tercero, que “en el nivel Corporativo confluyen dos componentes fundamentales: 1) el componente Social de Dirección y Control en el que actúan los representantes de los asociados y 2) el componente Administrativo y de Gestión, en el que actúan los colaboradores.

En el Artículo Cuarto del mismo documento, hace responsable especialmente a la Presidencia Ejecutiva en el numeral c: asegurar con su liderazgo, la Dirección Estratégica y el alineamiento de la Cooperativa y las Empresas del Grupo Empresarial Coomeva alrededor de las orientaciones estratégicas y estatutarias.

En razón que la empresa tiene un modelo corporativo notoriamente definido y actuando en consonancia con estas directrices, la presente ponencia apunta a que la Dirigencia de Coomeva tenga su propio direccionamiento estratégico desde la matriz, ejerciendo el gobierno de Coomeva, bajo un modelo de Gobierno Cooperativo visiblemente establecido, manteniendo su identidad en el sector solidario, que actúe en los tres ámbitos nacional, regional y zonal, según lo establecido en el Estatuto.

Al establecer el Direccionamiento Estratégico de la Dirigencia a través de un modelo de la Gestión, se beneficiarán los dirigentes, los asociados, la administración y la Cooperativa, ya que este proceso genera identidad, compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa por parte de los dirigentes. Principalmente en su rol de dirigir, garantizar la administración, controlar y asesorar, trabajando en concordancia con la administración, además deberá existir coherencia con los planes estratégicos de la cooperativa, y sobre todo estar integrados en el Sistema de Gestión integral del Grupo Empresarial, pues la dirigencia es parte activa de la misma y veedores de los asociados.

Además también se observará con la implementación de este proyecto, el ejercicio del control social cooperativo, realizado por los dirigentes hacia la cooperativa y la verificación de las políticas y planes estratégicos que debe formular y ejecutar la dimensión corporativa.

Definiciones

- **Modelo:** Arquetipo que por sus características idóneas es susceptible de imitar o reproducir. También es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.
- **Gestión:** Acción y efecto de gestionar o de administrar. Lo cual implica acciones para gobernar, dirigir, controlar, ordenar, disponer u organizar.
- **Modelo de Gestión:** lo podemos definir como el esquema desarrollado por la dirigencia, en el contexto de homogeneidad de los servicios que prestan en su área de desempeño específica, con el objeto de dirigir, garantizar la administración, controlar y asesorar la Cooperativa, para lograr la misión propuesta.
- **Modelo de Gestión de la Dirigencia de Coomeva:** es el esquema desarrollado por la dirigencia, para ejercer el gobierno de Coomeva, basado en los principios de Cooperatividad, Innovación y Aprendizaje, que debemos desarrollar para alcanzar el éxito sostenible de nuestra tarea como dirigentes, en hacer de Coomeva una organización inteligente.

Direccionamiento Estratégico para la Dirigencia de Coomeva –

Modelo de Gestión



Debe contener los siguientes elementos como base:

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la Dirigencia, que define: 1) lo que pretendemos cumplir en el entorno o sistema cooperativo en el que actuamos, 2) lo que pretendemos hacer, y 3) él para quién lo va a hacer.

VISIÓN

La visión es el sueño que motiva a hacer realidad lo deseado. La visión es el motor de cualquier objetivo como dirigente. Una visión de futuro precede al éxito. Es formulada por líderes, compartida con su equipo, y se requiere de su apoyo para hacerla realidad.

VALORES

Los valores son principios que permite orientar a los dirigentes en su comportamiento en función de realizarse como personas y asociados. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

PRINCIPIOS

Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes o dirigentes. Definen igualmente las pautas de conducta en el ejercicio del rol como asociado y dirigente. Fundamentos, pautas, orientaciones, dogmas o conceptos rectores para el ejercicio de una disciplina o una actividad cooperativa.

ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Las **ESTRATEGIAS** de los dirigentes deben estar alineadas a las estrategias del Grupo Empresarial Coomeva, principalmente en concordancia con los ejes estratégicos planteados en el Plan estratégico de Coomeva 2015, desde las dimensiones Corporativa y Cooperativa. Para el caso de los dirigentes, deberá hacer énfasis en lo cooperativo y en el direccionamiento estratégico planteado en el Mapa Estratégico Genérico, manteniendo la identidad en el sector solidario.

Teniendo en cuenta el Mapa estratégico Genérico (Matriz de Consistencia de la Estrategia del GECC), los ejes estratégicos definidos y los objetivos estratégicos, definidos en el Direccionamiento Estratégico 2015 de GECC, los dirigentes deberán formular sus propias estrategias teniendo como base estos lineamientos, pero focalizándolos principalmente en la dimensión cooperativa, considerando los 3 objetivos estratégicos de esta perspectiva, pues los otros 4 objetivos estratégicos están enfocados a la dimensión corporativa, del total de 7 objetivos planteados por Coomeva.

Una vez conocida, divulgada y sensibilizada estos ejes estratégicos y objetivos estratégicos, el Consejo de Administración debe definir las estrategias que se establecerán para cada eje estratégico y a su vez los objetivos estratégicos, manteniendo la uniformidad y correlación con las estrategias formuladas por la Administración, o en su defecto apoyando o impulsando las que ya fueron definidas.

Los cuatro ejes estratégicos fueron formulados teniendo en cuenta el Balance Score Card, BSC, en sus 4 perspectivas o enfoques: Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo y Financiero. Igualmente estas estrategias

deben llevar asociados los indicadores por medio del cual se medirá la gestión, el seguimiento y el cumplimiento de la estrategia planteada.

Todas estas estrategias, acciones y mediciones de los avances alcanzados, deben ser incluidos en el Tablero de Indicadores que maneja el Grupo Empresarial Coomeva, permitiendo que el Consejo de Administración, los diferentes entes nacionales, regionales o zonales y a su vez todos los dirigentes, puedan hacer seguimiento a su gestión, ejercer el control social y cumplir los compromisos adquiridos con los asociados, en pro de la Cooperativa y de los afiliados.

4. CONCLUSION

La formulación del Direccionamiento Estratégico de la Dirigencia de Coomeva o Modelo de la Gestión, en el presente documento se muestra como una propuesta de un Modelo de Excelencia, el cual debe ser enriquecido por todos los Dirigentes hasta lograr un Direccionamiento Estratégico deseado, requerido y acorde al Grupo Empresarial.

Dado que en la pasada XLVIII Asamblea General de Delegados de 2012, fue aprobada la proposición: Formular, desarrollar e implementar el Modelo de Excelencia en la Gestión Dirigencial de Coomeva, presentada por la dirigencia de la Regional Caribe, dando el aval a los dirigentes para iniciar el proceso de construir su planeación estratégica; esto los exige a hacer el seguimiento del desarrollo de este proyecto, para obtener los objetivos propuestos, logrando así el Modelo de Excelencia en la Gestión para la Dirigencia.

Diseñar y estructurar el direccionamiento estratégico de los dirigentes en concordancia con la planeación estratégica del Grupo Empresarial Coomeva, definir la Misión, Visión, Valores, Principios, y Estrategias, alineadas con la planeación estratégica de Coomeva y el Plan estratégico de Coomeva 2015, garantizando el logro de los objetivos estratégicos del GECC.

Lograr el control social cooperativo, realizado por los dirigentes hacia la cooperativa y la verificación de las políticas y planes estratégicos que debe formular y ejecutar la dimensión corporativa.

5. REFERENCIAS

1. **EDUCACIÓN COOMEVA**, Programa Saber Coomeva, El Rol del Dirigente Coomeva, Módulo 1, Área de desempeño de la Dirigencia, Documento multimedia. 2009
2. **Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia**, Coomeva, Estatutos. Acta No. 44, Marzo 29 de 2008
3. **Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia**, Coomeva, ACUERDO No. 289 (AC- CA-ET-2007.289). Santiago de Cali, 2 de Agosto de 2.007
4. **Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia**, Coomeva, ACUERDO 374 (AC-CA-ET-2011.374) Santiago de Cali, 14 de Octubre de 2011
5. **ENTES DE LA DIRIGENCIA DE COOMEVA, DIAGRAMA DE RELACIONES**. Área de Desempeño de la Dirigencia, Módulo I, Temática, Coomeva, Documento Multimedia, Saber Coomeva, 2009
6. **EDUCACIÓN COOMEVA**, Programa Saber Coomeva, Módulo Direccionamiento Estratégico de Coomeva, Unidad de Aprendizaje 1, Planeación estratégica en el Sector Cooperativo, Fuente electrónica [en línea], Santiago de Cali 2010, www.coomewa.com.co/descargar.php?id=6175, 20/08/2012
7. **EDUCACIÓN COOMEVA**, Programa Saber Coomeva, Módulo Direccionamiento Estratégico de Coomeva, Unidad de Aprendizaje 1, Gestión Estratégica de Coomeva, Fuente electrónica [en línea], Santiago de Cali 2010, www.coomewa.com.co/descargar.php?id=6160, 20/08/2012
8. **FAIRBAIN, B.** Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición, Fuente electrónica [en línea], Documento 48, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del

Trabajo. Impreso y compaginado en la Imprenta de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Marzo de 2005.
<http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2048.pdf>, 20/08/2012

9. **GONZÁLEZ CONCEPCIÓN, O.** Planeación estratégica 2008-2010 de la Unidad Básica de Producción Cooperativa -La Güira, Fuente electrónica [en línea], Monografías.com, <http://www.monografias.com/trabajos90/planeacion-estrategica-la-guira/planeacion-estrategica-la-guira.shtml>, 20/08/2012

10. **EDUCACIÓN COOMEVA**, Programa Saber Coomeva, Módulo Direccionamiento Estratégico de Coomeva, Unidad de Aprendizaje 1, Prospectiva: Diseño del futuro, Santiago de Cali 2010,