

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN, PESEM Y BALANCE SOCIAL

Las cooperativas por definición son empresas asociativas, lo que implica, por un lado que es una organización sujeta a los riesgos del mercado en tanto es una productora de bienes o servicios que consumen en una sociedad, es decir, si no tienen clientes o sus productos no satisfacen una necesidad, desaparecen.

Por el otro lado, es una institución que, a través de una gestión eficiente, debe desarrollar sosteniblemente un grupo social, sus Asociados, que son los dueños. Es decir, que aunque la Cooperativa gane mucho dinero, sino lo invierte en su gente, su balance social no es satisfactorio.

Por ello, los administradores realizan procesos de planeación, organización, dirección y control, en ambos sentidos.

La función de la **planeación** abarca definir las metas de una organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas, y desarrollar una jerarquía comprensiva de planes para integrar y coordinar las actividades. Permite el análisis y escogencia de los mejores métodos, actividades y procesos para alcanzar los objetivos de una empresa o actividad.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de su funcionamiento. A esta función la llamamos **organización**, e incluye determinar las actividades a realizar, quién las va a llevar a cabo, cómo se deben agrupar, quién informa a quién, y dónde se toman las decisiones. Es el sistema de regulación de las relaciones de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa.

Toda organización cuenta con personas, y es trabajo administrativo dirigir y coordinar a estas personas. Esta es la función de **dirección y coordinación**. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más efectivo, o resuelven conflictos entre integrantes; estos administradores se ocupan de dirigir. Técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

La coordinación es el proceso integrador que ajusta los diferentes esfuerzos individuales en una empresa o institución para que funcionen armónicamente y sin fricciones.

La última función que desempeñan los administradores es el **control**. Después que se fijan las metas, se formulan los planes, se delinean los arreglos estructurales, y se contrata, capacita y motiva a las personas; todavía algo puede andar mal. Para cerciorarse de que las cosas van como deben ir, la administración debe verificar el desempeño de la organización. Se debe comparar el desempeño real con las metas previamente fijadas. Si hay algunas desviaciones significativas, es trabajo de la administración volver a encauzar en forma debida la organización. Este proceso de verificación, comparación y corrección es lo que se quiere decir cuando se refiere a la función de control.

En resumen: sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.

PLANEACIÓN

El componente con más proyección y que presenta mayor dificultad es la planeación, por ello, ampliamos algunos elementos que puedan servir a la organización solidaria.

La planeación es una estructura que le permite a una organización pasar de un lugar a otro. El lugar inicial es el momento actual de la empresa, para conocerlo se emplean técnicas de diagnóstico. Con el diagnóstico se logra la radiografía de la empresa y con esta información se ponen metas, las cuales serán el punto final o de llegada.

Con esos dos insumos (punto inicial y final) se diseñan una serie de pasos que pueden ser secuenciales o de desarrollo paralelo, que le permitirán a la organización o empresa ir desde el punto inicial hasta la realidad deseada, esto es una planeación.

Existen diversas metodologías de planeación, entre ellas se encuentran: Planeación por objetivos, estratégica, por escenarios, por valores, planeación participativa y PESEM. Cada una de ellas está centrada en una parte específica del proceso, por ello, tienen variaciones en el diseño, la ejecución y el control.



En las cooperativas se deben tener en cuenta dentro de la planeación los procesos empresariales y los procesos sociales, de modo que se garantice la permanencia en el mercado con los productos o servicios, y se genere el desarrollo del colectivo de asociados.

Algunos elementos de la planeación son:

Primer paso – Construir la Visión.

La visión debe reconocer que la finalidad de toda cooperativa es satisfacer las necesidades de sus asociados, a través de una empresa que se posee en conjunto, esto es apuntarle al desarrollo de los asociados que participan en ella en un tiempo determinado.

La visión de las cooperativas debe incluir dos aspectos fundamentales el ideal como empresa y el ideal como colectivo social.

Segundo paso – Construir la Misión.

La misión será lo que hace la cooperativa en el presente tanto en lo empresarial como en lo social, para alcanzar la visión que se ha propuesto.

Tercer paso – Definición de los objetivos generales.

Los objetivos de las entidades solidarias deben contemplar los siguientes ámbitos de la entidad:

- ✓ El fomento de la cultura solidaria entre los asociados y los familiares
- ✓ El fortalecimiento como empresa (aspectos administrativos, de competencias laborales, de gestión humana, de mejoramiento continuo de procesos, de mercadeo, de investigación y desarrollo, económicos y financieros)
- ✓ El desarrollo social colectivo (establecimiento de un programa de desarrollo social, que tenga en un diagnóstico, un plan, una ejecución y unos resultados)

Fomento de redes solidarias (considerar dentro de los objetivos la integración con otras entidades del sector que sean complementarias tanto en lo empresarial como en lo social)

Cuarto paso – Construcción de indicadores.

Una manera de saber si se esta dando cumplimiento a las metas propuestas, es a través de la construcción de indicadores que midan, de acuerdo con una periodicidad establecida, la eficacia y la eficiencia de cada una de las metas u objetivos trazados. Estos indicadores serán útiles para la toma de decisiones, ya que permitirán tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos. Es procedente recordar que así como los objetivos y las metas cobijan aspectos empresariales y sociales, también los indicadores deben hacer.

PROYECTO EDUCATIVO SOCIO-EMPRESARIAL (PESEM)

Es el Proyecto Educativo Socio Empresarial (PESEM) y está soportado en la Ley 79 en sus artículos 88 al 99 y en la Directiva 031 de 2000 de DANSOCIAL y MINEDUCACIÓN.

Las Cooperativas están obligadas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características de cooperativismo, así como para **capacitar a los administradores en la gestión empresarial** propia de cada Cooperativa.

La Directiva 031 de julio 7 del 2000, Señala los principios y fines de la educación solidaria, hace obligatorio para los comités de educación la elaboración de un proyecto educativo, social y empresarial “PESEM” que mejore las potencias de la empresa asociativa desarrollando un proceso permanente educativo en concordancia con el plan general institucional de desarrollo de la misma empresa, ejecutando actividades de educación enmarcadas en los lineamientos de investigación, formación, capacitación y asistencia técnica que configuran su ámbito de aplicación.

Proyecto: Establece metas, diseña procesos vitales que soportan el desarrollo de las organizaciones solidarias.

Educativo: tiene como objetivo el cambio de actitudes y conductas a través de procesos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica en el contexto del plan de desarrollo de la organización.

Social: Se orienta hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad organizada.

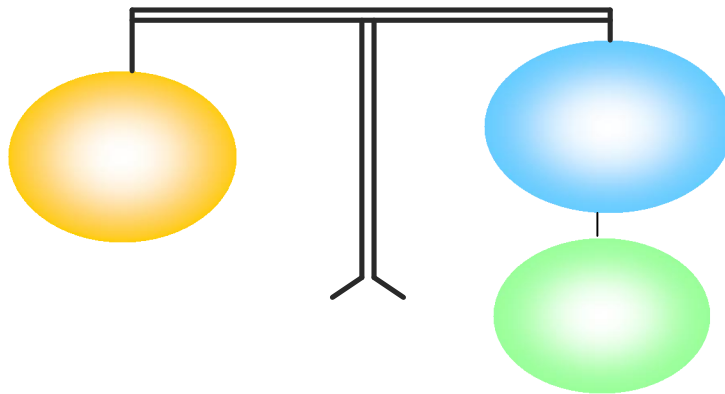
Empresarial: hace énfasis en la necesidad de potenciar los procesos de gestión administrativa en orden a la eficacia, eficiencia, calidad y competitividad.

BALANCE SOCIAL

Es la consecuencia o resultado de la gestión social de la empresa cooperativa y refleja las actividades y los procesos de beneficio social y su impacto dentro del colectivo de asociados y la comunidad en general.

El balance social está compuesto por el inventario de todas las necesidades (ACTIVOS), y el impacto de las actividades que se realizaron para satisfacer dichas necesidades. Como las necesidades de los grupos son variables y no pueden satisfacerse completamente, se inicia el proceso desarrollando actividades que le apunten a la solución gradual de las mismas de modo que las necesidades resueltas se convierten en el PATRIMONIO del balance y las insatisfechas en el PASIVO.

La nueva gestión empresarial inicia teniendo como insumo el PASIVO del balance social, es decir las necesidades no resueltas.



Un balance no es la relación detallada de las acciones asistenciales, recreativas, de relaciones públicas, donaciones u otras actividades de la cooperativa. No es enumerar los “extralegales”, los beneficios para los trabajadores, los cursos de capacitación para el trabajador asociado y su familia, es una herramienta que refleja el crecimiento planeado de la calidad de vida de los integrantes de la entidad.

Proceso de elaboración del balance social

Inventario social: total de talentos + capital social o relaciones + alianzas estratégicas de la organización + las necesidades de los asociados, sus familias, y la comunidad (identificadas en el registro socioeconómico).

Lo proyectado: los proyectos sociales, culturales, ambientales, políticos, y educativos, planeados para atender las necesidades más sentidas de la comunidad empresarial en un tiempo determinado.

Lo alcanzado: se mide con los indicadores de logro planeados, cuanti y cualitativamente, que van a medir el impacto de las acciones adelantadas frente a los temas de evaluación que salen de las necesidades de los asociados.

INFORME DE GESTIÓN

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino, como un conjunto de logros amarrados a un proceso con tres aspectos fundamentales: el logro del objetivo, el producto para el logro de los resultados, y los recursos utilizados para el logro de los productos.

Los objetivos de la gestión son estadios o momentos de la cooperativa que pueden entenderse en tres dimensiones: supervivencia (es a corto plazo), crecimiento (es a mediano plazo) y desarrollo (es de largo alcance).

Contenido del informe de gestión Artículo 1, Ley 603/2000

1. Balance social
2. Evolución de los negocios
3. Situación jurídica
4. Situación económica
5. Situación administrativa
6. Acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio (Después del corte, a la fecha de la Asamblea)
7. Evolución previsible del entorno.
8. Operaciones elaboradas con socios y administrativos.
9. Estado de cumplir normas, propiedad intelectual y derechos de autor.