

# MANEJAR LA VIDA DEMOCRÁTICA DE UNA COOPERATIVA

(Extractos)



Guía práctica **ORION**

Colección

« **Gestión de una cooperativa** »

Número 1

Redactor

**Alain Bridault**

# Sumario

## Introducción general

### 1. Comprender la diferencia cooperativa

#### 1.1 La definición de una cooperativa

- A. Una empresa controlada por una asociación de personas
- B. Una asociación formada por una categoría de usuarios de la empresa
- C. Una empresa manejada en función de objetivos socioeconómicos comunes a los miembros
- D. Una organización regida por reglas específicas

#### 1.2 Establecer la diferencia entre la cooperativa y las demás organizaciones

- A) Comparación entre la cooperativa y la compañía
- B) Comparación entre la cooperativa y la mutualidad
- C) Comparación entre la cooperativa y la organización sin fines de lucro

#### 1.3 Establecer la diferencia entre los tipos de cooperativas

- A) Diferenciar las cooperativas según los sectores de actividad económica de la empresa
- B) Diferenciar las cooperativas según las relaciones económicas entre los miembros y su cooperativa
- C) Diferenciar las cooperativas según sus modos de administración y de gestión

#### 1.4 La división de poderes y responsabilidades

- A) La doble estructura: de asociación y de empresa
- B) La Ley y los reglamentos de la cooperativa
- C) Poderes y responsabilidades de la Asamblea General, del [Consejo de Administración](#) y de la Dirección General

### 2. Animar la vida démocratique de una cooperativa

#### 2.1 Preparar y celebrar una Asamblea General Anual

- A) Importancia y contenido de la Asamblea General
- B) El código de procedimiento de una Asamblea General
- C) La elección de los representantes de los miembros

## **2.2 Preparar y celebrar una reunión de Consejo de Administración**

- A) Funciones y responsabilidades del Presidente y del Secretario
- B) La preparación del orden del día
- C) La organización técnica de una reunión de Consejo o de Comité
- D) El procedimiento de deliberación dentro del Consejo
- E) La redacción del acta

## **2.3 Utilizar adecuadamente las técnicas de animación de la vida democrática**

- A) Papel y funciones de un Presidente de sesión
- B) Las técnicas de movilización
- C) Las técnicas de facilitación
- D) Las técnicas de coordinación

## **3. Evaluar la democracia cooperativa**

### **3.1 Comprender en qué se basa la salud democrática de una cooperativa**

- A) Las tres capacidades de un equipo de trabajo eficiente
- B) Las tres condiciones de la salud democrática de una cooperativa

### **3.2 Comprender lo que influye en la salud democrática de una cooperativa**

- A) La intensidad de uso
- B) El volumen de la membresía
- C) El entorno de la cooperativa

### **3.3 Elaborar el balance social**

- A) Una herramienta de evaluación de la democracia cooperativa
- B) [El balance social de las cooperativas de consumo y de producción](#)
- C) El balance social de una cooperativa de trabajo

## **Conclusión general**

## Introducción general

**Cooperar: es tener éxito de otra manera!** Este hermoso lema fue utilizado como tema para la Semana de la Cooperación 1996 en Quebec. Pero aún falta saber **qué significa tener éxito de otra manera**, qué hay que hacer para tener éxito de otra manera.

Sabemos que una cooperativa puede ser más eficiente que cualquier otra empresa. Pero puede serlo solamente si hemos aprendido a manejar esta herramienta colectiva única, que es, al mismo tiempo, empresa y asociación democrática.

Muchos programas de nivel técnico profesional y universitario brindan este aprendizaje. Las grandes redes cooperativas han desarrollado su propio sistema interno de aprendizaje del manejo de la fórmula cooperativa. Cada una de ellas, de acuerdo a sus necesidades, ha desarrollado instrumentos y guías adecuados desde el punto de vista pedagógico. Muchos universitarios han publicado artículos y libros especializados en el arte de la gestión de una cooperativa. Pero nosotros no contábamos con guías completas, accesibles a todos y de carácter universal que presentaran la totalidad de estos conocimientos y de estas habilidades indispensables para poder administrar y manejar bien una empresa cooperativa.

Después de diez años de experiencia en la capacitación práctica, el equipo ORION se ha decidido a llenar este vacío. Esta guía práctica es fruto de esta trayectoria. Es la primera de una serie de tres guías referidas a la administración y la gestión de una empresa cooperativa.

Trata de lo que aún hoy constituye uno de los puntos más vulnerables de las cooperativas: el dominio del funcionamiento democrático por parte de los dirigentes elegidos. No es porque dichos dirigentes no tengan la capacidad o la voluntad de aprenderlo, todo lo contrario! Sino porque la mayoría de las veces, no han tenido la ocasión de aprenderlo o no han contado con una guía que les enseñara lo que significa realmente integrar un Consejo de Administración o un Comité especializado de una empresa cooperativa.

Por lo tanto, esta guía se dirige a los miles de dirigentes elegidos de los diferentes movimientos cooperativos. Esperamos que no sólo los motivará sino que también les dará el caudal mínimo de conocimientos y capacidades para lograr **tener éxito de otra manera**.

La guía presenta tres partes:

- I. «Comprender la diferencia cooperativa» explica la originalidad de la fórmula cooperativa.
- II. «Animar la vida democrática de una cooperativa» presenta los métodos, técnicas y reglas particulares de la administración democrática cooperativa.
- III. «Evaluar la democracia cooperativa» propone una tabla de análisis e instrumentos apropiados.

## ◆ Poderes y responsabilidades del Consejo de Administración

### I. Administrar la empresa cooperativa

#### ➔ Administración general

- Decidir a propósito de la orientación general y de los objetivos estratégicos de la cooperativa
- Determinar la gama de productos y servicios que se brindan a los miembros
- Decidir sobre la adquisición, modificación y venta de los activos inmovilizados de la cooperativa
- Autorizar un préstamo
- Decidir acerca de la orientación y objetivos de la cooperativa para apoyar el desarrollo sostenible de la comunidad
- Administrar el retorno social de excedentes para la comunidad (donaciones)
- Designar a las personas autorizadas para firmar convenios contractuales en nombre de la cooperativa

#### ➔ Gestión de los recursos humanos

- Contratar y reemplazar a la persona que ocupa el cargo de director general o gerente
- Definir las políticas salariales
- Modificar los modos de organización y de gestión de los recursos humanos
- Adoptar las políticas relativas a las condiciones laborales y controlar su aplicación
- Definir los modos de reglamento de dirimir litigios y de arbitraje

#### ➔ Control

- Hacer el seguimiento de las decisiones tomadas en Asamblea General
- Evaluar el nivel de satisfacción de los miembros
- Aprobar y controlar el presupuesto anual de la cooperativa
- Aprobar las políticas administrativas y controlar su aplicación
- Realizar el seguimiento de las operaciones de la cooperativa

## II. Manejar la asociación cooperativa

### → Organizar y manejar la vida democrática

- Definir el modo de funcionamiento de las instancias decisionales
- Nombrar los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero
- Crear y definir el mandato de los comités especiales a pedido de la Asamblea General
- Convocar y organizar la Asamblea General Anual y las Asambleas Generales Extraordinarias
- Preparar y presentar el informe anual para su aprobación
- Organizar las actividades cooperativas e intercooperativas con motivo de la semana anual de la cooperación
- Organizar programas de capacitación sobre cooperativismo para los dirigentes, miembros y empleados

### → Representar a la cooperativa

- Definir los mandatos y designar a los representantes de la cooperativa ante organismos de desarrollo de la **comunidad regional**
- Definir los mandatos y designar a los representantes de la cooperativa ante una **organización intercooperativa sectorial** (federación, central de servicios o agrupación)
- Definir los mandatos y designar a los representantes de la cooperativa ante una **organización intercooperativa intersectorial** (unión regional de cooperativas, consejo nacional o provincial de la cooperación)

### → Asesorar a la Asamblea General de miembros

- en materia de repartición de los sobrantes (reserva general indivisible, distribución directa a los miembros, distribución en capital privilegiado, etc.)
- acerca de la emisión de capital privilegiado
- acerca de la modificación de los reglamentos
- acerca de la creación de comités especiales

## ◆ El balance social de las cooperativas de consumo y de producción

Sea cual fuere la magnitud o el grado de complejidad de este balance, el mismo podría tener hasta 7 secciones especiales:

- Cinco para el *balance social interno*:
  - Membresía
  - Funcionamiento de las instancias democráticas
  - Capacitación cooperativa
  - Gastos de funcionamiento de la asociación cooperativa
  - Ventaja cooperativa
- Dos para el *balance social externo*:
  - Relaciones intercooperativas
  - Implicación en la comunidad

## ❖ Primera parte: el balance social interno

### I. Membresía

- a) *Evolución de la composición sociodemográfica de la membresía (sexo, edades, categorías socioprofesionales, etc.)*
- b) *Número de renunciaciones y de admisiones de nuevos miembros*
- c) *Nivel de participación en las Asambleas Generales y en otras actividades asociativas organizadas para los miembros*

### II. Funcionamiento de las instancias democráticas elegidas

- a) *Evolución de la composición sociodemográfica de los diferentes consejos y comités que integran la estructura asociativa de la cooperativa*
- b) *Retiros y nuevos elegidos*
- c) *Número de horas de reunión de dichas instancias asociativas, su duración y el nivel de participación de los miembros elegidos en estas instancias, etc.*

### III. Capacitación cooperativa brindada a los miembros y a sus representantes elegidos

- a) *Tipo y número de horas dedicadas*
- b) *Número y composición sociodemográfica de los participantes*
- c) *Recopilación de las evaluaciones*
- d) *Costo de las actividades de capacitación*

#### **IV. Gastos de funcionamiento de la asociación cooperativa**

- a) *Costos de las Asambleas Generales y de otras actividades asociativas*
- b) *Compensaciones financieras dadas a los representantes elegidos por su participación en las reuniones de consejo o comité (traslados, personal para el cuidado de sus hijos, etc.)*

#### **V. Ventaja cooperativa de los miembros**

- a) *Comparación entre el precio de compra o venta a los miembros de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa y los precios promedio del mercado*
- b) *Volumen de la distribución de excedentes repartida entre los miembros (total, promedio por miembro, incidencia en el precio real de los productos y servicios)*
- c) *Otros elementos que no son monetarios de la ventaja cooperativa (horarios, gama de productos y servicios, sesiones informativas, etc.)*

### ❖ **Segunda parte: el balance social externo**

#### **VI. Relaciones intercooperativas**

- a) *Costos de las cuotas anuales pagadas a las organizaciones intercooperativas sectoriales (federación, conferencia, agrupación, unión regional, etc.)*
- b) *Costos de las cuotas anuales pagadas a las organizaciones intercooperativas sectoriales (cooperativa de desarrollo regional, consejo local, regional o nacional de la cooperación, etc.)*
- c) *Participación de los representantes de la cooperativa (elegidos y empleados) en las actividades de las organizaciones intercooperativas (tipo, frecuencia, número de horas, costos correspondientes, etc.)*

#### **VII. Implicación en la comunidad**

- a) *Costos de las cuotas anuales o excepcionales pagadas al organismo de desarrollo económico o social*
- b) *Participación en las actividades de organismos de desarrollo económico o social (tipo, número de horas, costos correspondientes, etc.)*
- c) *Retorno social (monto de las contribuciones, beneficiarios, tipos: donaciones, fondos para patrocinar eventos o proyectos, préstamos, etc.)*



## Conclusión general

La democracia es un punto esencial de la diferencia cooperativa. Expresa los valores fundamentales de la cooperación y constituye la base de la extraordinaria capacidad de adaptación de la fórmula cooperativa. Es una extraordinaria herramienta humana. Pero es una herramienta frágil y difícil de manejar.

Para manejarla de manera eficaz hace falta no sólo cualidades humanas especiales, un «estado de conciencia», o un «saber-ser» democrático, sino también una dexteridad especial, un «tacto humano», una habilidad que sólo se logra con la práctica.

Esta guía nunca reemplazará el aprendizaje por la experiencia. Sólo pretende mejorar los conocimientos y habilidades de aquéllos que ya están inmersos en la aventura cooperativa y preparar a los que se disponen a lanzarse a esta aventura.

Esperamos que les haya sido útil, de acuerdo a esta ambición.

## Las guías prácticas *ORION*

### En francés:

*Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 1, édition révisée, mars 1998. (ISBN 2-922191-01-X).

*Gérer le développement d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 2, mars 1998. (ISBN 2-922191-02-8).

*Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 3, mars 1998. (ISBN 2-922191-03-6)

### En inglés:

*Managing the Democratic Process in a Co-operative – The Canadian Way*, *ORION's Handbook*, Collection « Managing a Co-operative », # 1, March 1998. (ISBN 2-922191-04-4)

### En español:

*Manejar la vida democrática de una cooperativa*, Colección «Gestión de una cooperativa », #1, agosto 1999. (ISBN 2-922191-05-2)

*Manejar el desarrollo de una cooperativa*, Colección «Gestión de una cooperativa », #2, agosto 1999. (ISBN 2-922191-06-0)


La publicación de esa guía en español ha sido posible gracias a la contribución y colaboración de la *Société de coopération pour le développement international* ([SOCODEVI](#), Québec, Canada) et l'*Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke* ([IRECUS](#), Faculté d'administration, Sherbrooke, Québec, Canada).




1350, avenue Maguire, bureau 101

Québec (Québec), Canada

G1T 1Z3

 418 681-9382

 418 683-3795

 info@orion.coop

Sitio web : [www.orion.coop](http://www.orion.coop)

ISBN 2-922191-05-2

(Edición original : ISBN 2-922191-01-X, Collection «Gestion d'une coopérative», Québec (Québec), Canada)

Depósito legal - Bibliothèque nationale du Québec, 1999

Depósito legal - Bibliothèque nationale du Canada, 1999

© ORION coopérative de recherche et de conseil, 1999

Ninguna parte de este documento puede ser reproducida sin permiso previo de ORION. Toda reproducción de la publicación, por cualquier medio o procedimiento, será considerada como una violación a los derechos de autor.