



MEJORA  
DE GESTIÓN  
PARA EMPRESAS  
COOPERATIVAS

# CAPACITACIÓN EN ÁREAS DE GESTIÓN



# Bienvenidos!

## CAPACITACIÓN EN ÁREAS DE GESTIÓN



**8 encuentros quincenales de 2 horas**

- Liderazgo • Estrategia • Desarrollo Humano
- Procesos • Sostenibilidad • Resultados



## Área Fortalecimiento Capacidades Competitivas



## Instrumentos para la mejora de la gestión



Las cooperativas pueden integrarse en cualquier fase, no requiere la realización del proceso previo



## Presentación cooperativas

	<b>COOPERATIVA</b>
1	Coop. Social Nueva Energía
2	Cooperativa Nueva Celeste
3	COOPINTARE
4	Amimbi
5	Animate
6	CCOOPERATIVA MOLINO SANTA ROSA
7	Cerro oeste
8	CO.POL.A.C.
9	Coop. Social de mujeres de Rivera
10	Cooperativa Caminos
11	Cooperativa TÓTEM
12	COMAC
13	Cooperativa Manos Unidas por un Futuro Mejor

	<b>COOPERATIVA</b>
14	Cooperativa Sembrando Sueños
15	Cooperativa Social 28 de Junio
16	COOPERATIVA SOCIAL ARROYO MALVIN
17	Coperpay
18	COVINUBEL
19	CRECER
20	CUTEANTEL
21	KULTURA
22	RedDentis
23	Ruta 77
24	San José Leopoldo Gianelli
25	VIBETHIAMA
26	CAOMA

## Características Capacitación Equipos Internos

### Objetivo

- Formar a los equipos de las organizaciones en buenas prácticas de gestión en base a la HIMA;
- Trabajar de forma práctica en la identificación de prácticas de gestión llevadas a cabo por la organización y oportunidades de mejora de las mismas.
- Generar capacidades internas en las cooperativas para la implementación de mejoras en la gestión a partir de la HIMA.
- Generar condiciones para que, a partir del conocimiento y análisis de las cooperativas de sus prácticas de gestión, implementen mejoras durante el 2023.

### Resultado

- Los participantes realizarán un diagnóstico de su propia cooperativa a partir de los contenidos brindados y la herramienta de gestión HIMA, identificando fortalezas y debilidades de la propia organización.



## Características Capacitación Equipos Internos

### Modalidad

- Virtual ó Presencial: Ocho encuentros dictados por distintos docentes especializados en la temáticas, los días jueves de 10 a 12 horas.
- Frecuencia: quincenal

### Instancias de aprendizaje

Teórica: conocimientos teóricos sobre temas vinculados a la gestión

Homogeneizar los conocimientos de los participantes

Práctica: llenado de la HIMA por parte de las cooperativas.

Pensarse como cooperativa a partir de la propia Herramienta. Aplicar la HIMA. Identificar

## Contenidos y cronograma

Tema	Docente	Duración	Fecha
<b>Introducción a la HIMA</b>	Cecilia Ferrario	2 horas	23 de Junio
<b>Liderazgo</b>	Victoria Morelli	2 horas	30 de junio
<b>Estrategia</b>	Juan Lenguas	2 horas	14 de julio
<b>Desarrollo Humano</b>	Victoria Morelli	2 horas	28 de julio
<b>Procesos</b>	Stella Cristobal	4 horas	11 de agosto 18 de agosto
<b>Sostenibilidad</b>	Lautaro Viscay	2 horas	01 de setiembre
<b>Indicadores + Resultados</b>	Paola Souto	2 horas	15 de setiembre





1



## LIDERAZGO

El liderazgo en las empresas cooperativas se basa en la **promoción de la participación**, a través de equipos de trabajo que construyen redes interactivas, que aportan y que reciben y que forman un entramado de relaciones interpersonales, sustentadas en compromisos de solidaridad con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión y la sustentabilidad de la cooperativa.

Se identifican cinco dimensiones que deberían mostrar una fuerte consistencia entre sí: la forma de pensar, la forma de decidir, la forma de ejecutar, la calidad con que se ejecuta y el aprendizaje a partir de los resultados obtenidos.

**Pensar, decidir y  
ejecutar. Hacer junto  
a otros para alcanzar  
la misión**



2



ESTRATEGIA

La estrategia o estrategia empresarial es **el conjunto de las acciones que una empresa cooperativa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos, siendo un marco para su expansión y crecimiento sostenible.**

Busca analizar cómo la cooperativa define, desarrolla y evalúa la efectividad de su estrategia logrando la adaptación de los recursos y habilidades de empresa cooperativa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

**Políticas, planes y acciones. Objetivos y planes para lograr resultados**



3



DESARROLLO  
HUMANO

Los principales elementos que desarrolla el criterio para el crecimiento de la empresa cooperativa:

- Empoderamiento de los socios,
- Prácticas para la efectiva inclusión y diversidad
- Mejora de la calidad de vida.

La forma en que se tratan estos temas pasa, necesariamente por que la cooperativa conozca, en forma cierta, cuáles son las expectativas de cada socio, así como las capacidades, habilidades, conocimientos y limitaciones de sus integrantes.

Empoderamiento y mejor  
calidad de vida.

Entrenamiento y crecimiento.

Desarrollo perdurable



4



PROCESOS

El capítulo de Procesos tiene como fin **desarrollar la gestión por procesos de la empresa.**

Esto implica definir cómo la cooperativa gestiona sus procesos, alineados con la estrategia definida, en acuerdo a los principios del cooperativismo y con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos actuales, futuros y otros grupos de interés.

Busca que la cooperativa defina actividades, pasos y sistemas así como secuencias interrelacionadas para lograr resultados definidos.

Actividades, pasos y sistemas. Secuencias interrelacionadas para lograr resultados definidos



5



SOSTENIBILIDAD

El desarrollo de la sostenibilidad económica, social y medioambiental debe ser una de las **principales motivaciones y fundamento de las cooperativas.**

Las empresas cooperativas deben introducir el concepto de “sostenibilidad cooperativa” como enfoque de negocios que persigue crear valor a largo plazo para los cooperativistas, mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medio ambiental y social.

Economía, medioambiente y comunidad. Crear valor en el largo plazo



6

Cómo la empresa cooperativa realiza el seguimiento de su gestión, según lo establecido en los criterios anteriores, identificando de manera sistemática la forma de medición y los cambios requeridos para el logro de sus resultados.

Se busca se pueda demostrar que los resultados de la empresa son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.



RESULTADOS

Revisar, ajustar, mejorar.  
Verificar logros y  
aprendizajes



## Presentación docentes

### Ma. Victoria Morelli – LIDERAZGO Y DESARROLLO HUMANO



Licenciada en Adm y Contadora Pública. Posgrado de especialización en Cambio Organizacional. Magister en Estudios Organizacionales. Cuenta con las certificaciones internacionales en Gestión del Cambio - HCMBOK y Advance Change Management Qualification Program - HCMP, Human Change Management Institute. Profesora de grado y maestría en la Universidad de la República; forma parte del equipo docente del Diploma de Especialización en Gestión Cooperativa bajo la modalidad a distancia, y del Diploma de Economía y Gestión para la Inclusión (Herramientas en cooperativismo).

Actualmente responsable del área de asesoría empresarial de FUNDASOL, y fue Integrante del equipo de Consultoría en Gestión Humana de la Firma PwC Uruguay.

### Lic. Juan Lenguas - ESTRATEGIA



Licenciado en Marketing. Posgrado en Desarrollo de Negocios en la Universidad de Belgrano, Buenos Aires. Posgrado en Marketing UDELAR, Montevideo.

Consultor especializado en estrategias comerciales y planes de negocios. Capacitador en temas comerciales en varias instituciones: ADM, Universidad de Montevideo, Cambadu, Empretec, Institutos Opción y Iudel.

Consultor contratado por Centros de Competitividad de Paysandú, Tacuarembó y Rivera para asesorar a emprendedores, empresas medianas y familiares en el desarrollo y organización de estructuras comerciales.

Consultor contratado por diversos programas e instituciones públicas y privadas para la elaboración de planes de negocios, validación de ideas en el mercado y asistencia técnica en la puesta en marcha de emprendimientos.

tutor en Incubacoop, brindando asistencia técnica a la cooperativa TaTv, en formación.



## Presentación docentes

### Ing. Stella Cristobal – PROCESOS



Ingeniera Química, especializada en sistemas integrados de gestión. Maestría en Dirección y Administración de Empresas, Diplomado en Gestión de Sostenibilidad y de Inteligencia Estratégica, Certificación Profesional en Gestión de Proyectos y en Gestión de la Innovación.

Jefe del Departamento de Innovación y Desarrollo en Gestión del LATU. Coautora del Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación y del Modelo + Valor Cooperativo, participa como Evaluadora del Premio Iberoamericano de la Calidad y de los premios y reconocimientos otorgados por el Instituto Nacional de Calidad.

Sus antecedentes de trabajo con empresa cooperativas está relacionada a la implementación de sistemas de gestión de calidad, innovación y gestión ambiental en cooperativas agropecuarias, de producción y de servicios

### Lautaro Viscay– SOSTENIBILIDAD



Estudios Ingeniero Agrícola. Actualmente se desempeña como Secretario Técnico de la Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar REAF. Lleva adelante junto a un equipo interdisciplinario la gestión de INCUBACOP. Es colaborador del CCU en temas a cooperativismo y agricultura familiar.

Organizó y co-organizó oficinas en temas de desarrollo rural y AF, adaptación al cambio climático, asociativismo y financiamiento, junto a agencias de cooperación internacional, gobiernos y organizaciones. Participó de la construcción y gestión de las alianzas en torno al Asociativismo y el Cooperativismo junto a la Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR, principalmente en la agenda de frontera entre Uruguay, Argentina y Brasil.

En la actualidad es asesor de la FAO y FIDA para el MTP Programa Modular de Entrenamiento sobre Políticas Públicas para la AF en el marco global de la Década de la AF.





## 2. Presentación docentes

### Paola Souto – RESULTADOS



Me dedico vocacionalmente hace varios años a la gestión de calidad en procesos involucrando mejora continua, en distintos rubros industriales y de servicios. En los últimos años he acumulado un diferencial de experiencia en el sector alimenticio, no excluyente, y en el liderazgo de equipos de trabajo multitudinarios enfocados a la calidad. Poseo estudios avanzados en Ingeniería de Alimentos y soy especialista en gestión de calidad. También, tengo experiencia en el liderazgo de equipos para la ejecución de planes de mejora, en base a estrategias consensuadas de prioridades, riesgos y entornos. Actualmente, me dedico a realizar Consultoría, implementación y auditoría de Sistemas de gestión de calidad de normas internacionales, herramientas de mejora de gestión integral, y de Modelos de Mejora del Instituto Nacional de Calidad, obteniendo el premios y reconocimientos en ellas. Implementación y auditoría de gestión de eficiencia energética y de responsabilidad social



## ¿Qué es la HIMA?

La HIMA es la **herramienta Informática de mejora y aprendizaje** en la que se desarrolla de forma específica el concepto de **calidad e innovación** para las distintas modalidades de cooperativas, integrando un mecanismo de medición del desempeño de las cooperativas junto con elementos de gestión basados en prácticas destacables.

Es una guía de apoyo a las cooperativas

Es una herramienta de autodiagnóstico

Permite obtener una foto, visualizar el desempeño

Permite conocer las prácticas de gestión

Identificar aquellas prácticas a mejorar

Es un manual, un sistema de información integral



# HIMA

- Todas las cooperativas y federaciones inscriptas tienen habilitado el ingreso a la HIMA.
- Para ello deben ingresar a Cooperbit con usuario y contraseña

Buscar Entidad 🔍

- Entidades >
- Créditos >
- Cuentas >
- Prestaciones >
- Contratos >
- Procoop >
- Operaciones >
- Productos >
- Compras >
- Mensajería >
- Seguridad >
- HIMA >**

## HIMA

En este apartado encontrarán la Herramienta Informática de Mejora y Aprendizaje (HIMA), un software de libre ingreso y uso que permite a los emprendimientos realizar un autodiagnóstico de las características de sus actuales prácticas e identificar aquellas que deberían ser fortalecidas y/o incorporadas, tomando como base los requisitos establecidos por la Ley General de Cooperativas, las buenas prácticas cooperativas y modelos de gestión existentes.

La HIMA permitirá a las cooperativas profesionalizar su gestión, mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Para mas información, contactarse con el programa de Mejora de gestión por mail [masvalor@inacoop.org.uy](mailto:masvalor@inacoop.org.uy) o ingresar a la web <https://www.inacoop.org.uy/mas-valor-cooperativo>

TÍTULO	INICIO	FIN	ESTADO	
HIMA	02/04/2020 15:28	// 00:00	Iniciada	- Acción -

TÍTULO	INICIO	FIN	ESTADO	
HIMA	02/04/2020 15:28	// 00:00	Iniciada	- Acción - - Acción - HIMA Reporte HIMA Gráficos HIMA Indicadores Memorándum Informes





## Guía para ingresar a la HIMA

- 1) Ingresar a cooperbit: <https://cooperbit.com/servlet/inicio>
- 2) Empresa: INACCOOP
- 3) Usuario: Solicitar numero de Empresa
- 4) Contraseña: Obtener clave

## Asistencia y Avance en la Herramienta HIMA

- Vamos a solicitar la asistencia al 75% de los encuentros.
- Solicitaremos un avance semanal en la HIMA de cada Cooperativa.





# Comencemos!

Programa Mejora de la Gestión Cooperativa  
[masvalor@inacoop.org.uy](mailto:masvalor@inacoop.org.uy)

**Nos vemos jueves 30/06 - 10 horas**

LIDERAZGO

