

**INAES**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL



Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación

UNIVERSITÉ DE  
VERSAILLES  
ST-QUENTIN-EN-YVELINES



université PARIS-SACLAY

# **Seminario : UVSQ-INAES**

Febrero 2018

**Los desafíos, los deseos y la organización de la formación de representantes de mutuales y de la economía social.**

# Los desafíos de la formación

- La evolución de las estructuras mutualistas
- Las especificidades del gobierno mutualista
- El marco regulatorio
- Relaciones con la autoridad supervisora (ACPR)

# Las necesidades de la formación

- Acrecentar las capacidades de los consejos de administración
- El conocimiento, el “*know-how*” y el *saber ser*
- El análisis de las necesidades colectivas e individuales (mapa del consejo)

# La organización de la formación: Ingeniería en capacitación

- Autoevaluación, conocimiento y *saber ser*
- Entrevistas individuales, conocimiento y habilidades
- Cursos cortos, certificados de habilidades

# El acompañamiento del proceso de capacitación: el saber ser

- *Coaching* Individual
- *Coaching* grupal

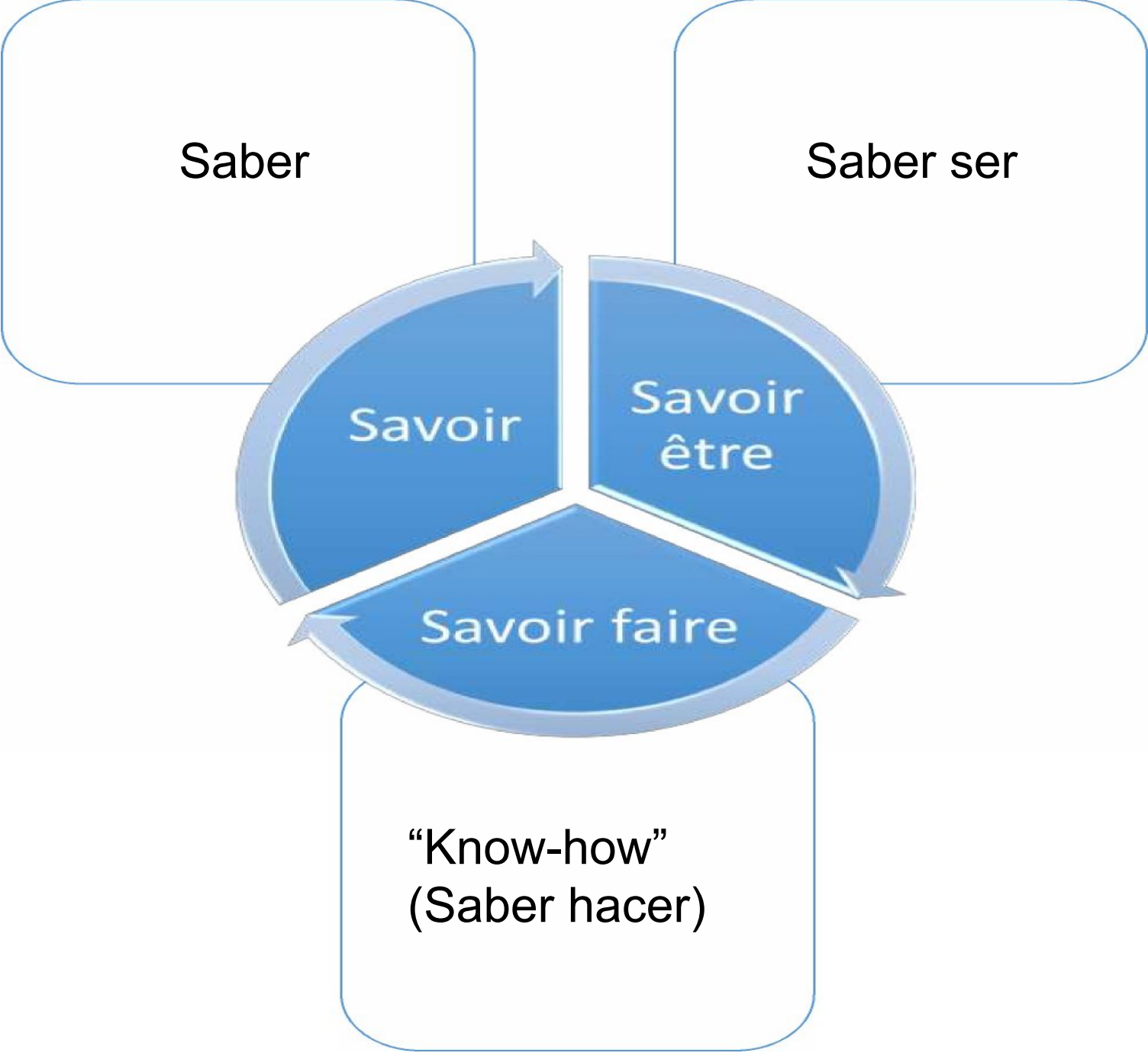
# Una base de conocimiento

- Se puede definir una base de conocimiento necesaria para el ejercicio de una función electiva en una organización mutual.

Estos saberes corresponden principalmente a tres áreas:

- El ámbito mutualista y su gobierno
- Economía, gestión y control
- La oferta mutualista y su desarrollo





# Objetivos del administrador

- **Una dimensión política**
- El administrador participa en las orientaciones estratégicas de la mutual.
- Contribuye a la elaboración de políticas a implementar para que la mutual sea capaz de sostener sus compromisos con los miembros, y también frente a la autoridad de supervisión (ACPR).
- **Gestión y animación de las instancias**
- Participa en el control de la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, así como en las deliberaciones del Directoro
- Asegura el seguimiento de la mutual participando en el trabajo de comités especializados (financieros, de comunicación, prevención, etc.).
- Nombra o destituye al Director Ejecutivo y los Directores Ejecutivos Adjuntos
- **Evaluación y control de la mutual**
- Analiza las propuestas del directorio para los objetivos de gestión y la calidad del servicio a los socios.
- Examina las cuentas de la mutual
- Decidir sobre la asignación de su presupuesto operativo
- Valida el informe de su director una vez solicitadas las explicaciones y hechas las modificaciones pertinentes.
- Garantiza el equilibrio financiero y la sostenibilidad de la mutual con respecto a los intereses de los asociados en términos de compromiso y calidad
- Identifica y analiza los principales riesgos asumidos por la organización y define las reglas de control interno (informe ORSA)
- **Representación de la mutual**
- Participa en comisiones, o consejos de organizaciones afines como delegado o enviado en representación

# Objetivos del administrador

- **Analiza** los documentos difundidos incorporando elementos específicos de la posición de la organización.
- **Busca la** información disponible en documentos, informes y archivos anteriores relacionados con el área temática para comparar datos (en particular, estadísticos y financieros) y para estudiar los desarrollos verificando la información con otras fuentes.
- **Lee** las actas, minutas, y notas de las decisiones de la última reunión. Pone en diálogo los puntos en los que hay desacuerdo dentro de su delegación, previendo una intervención para hacer las correcciones necesarias.
- **Estudia** los documentos adjuntos para interiorizarse de su contenido y priorizar los aspectos que se estudiarán con mayor precisión.
- **Toma nota** de los textos reglamentarios y contractuales o de las recomendaciones de la Autoridad de Supervisión, analizándolos con el apoyo de abogados especializados de su organización u otros.
- **Es una fuerza de propuesta** e innovación sobre los servicios de la mutual, en base a la comprensión de su funcionamiento, las herramientas de gestión y las condiciones de trabajo.
- **Toma posición** sobre las decisiones del consejo y los comités: política financiera, acción social, proyectos de fusión
- **Escucha**, formula preguntas si es necesario.
- **Tiene en cuenta** los cambios en el informe, las actas, o el registro de las decisiones para reflejar mejor las palabras y los compromisos.
- **Tomar la palabra** para obtener aclaraciones a partir del debate o expresar su punto de vista respetando las reglas del habla.
- **Contribuye a la capacitación** de otros administradores delegados.
- **Informa** a los miembros sobre las decisiones y disposiciones implementadas por la CA.
- **Participa en reuniones locales** , regionales o nacionales entre directores preocupados por problemas comunes.
- **Contribuye** al desarrollo de posiciones y al reflexión en la organización

# **El SABER SER es una dimensión importante del papel del administrador**

- **Saber ser se refiere a categorías de inteligencia emocional que son:**
  - Conciencia de sí mismo
  - Manejo de emociones
  - Compromiso y participación
  - Empatía
  - Competencia social

# Las cualidades del administrador

- **El administrador debe:**
- Poder ser crítico
- Afirmarse (comportamiento asertivo)
- Saber cómo moderar una reunión
- Construir y organizar una red
- Crear enlaces
- Escuchar y empatizar
- Tener una escucha activa
- Poder expresarse oralmente y por escrito

# El análisis de las necesidades colectivas e individuales (mapeo del consejo)

## Marketing analytique : le diagnostic SWOT



# La organización de la capacitación: el proceso

- Autoevaluación, conocimiento y saber ser
- Entrevistas individuales, conocimiento y habilidades
- Cursos cortos, certificados de habilidades

# SABER SER

- *El SABER SER es una dimensión importante en el fortalecimiento de las habilidades del administrador.*
- *Destaca las cualidades humanas y la capacidad de producir fluidez en situaciones que pueden ser complejas.*
- *Las cualidades requeridas para trabajar son la autoconciencia, la confianza en sí mismo, la relación con los demás, el control de las emociones, la asertividad, la capacidad de argumentar, el espíritu de síntesis, saber cómo debatir y deliberar, decidir colectivamente, liderazgo y hablar en público.*



# Las 5 dimensiones del Liderazgo

## Cuestionario de sobre Inteligencia Emocional (IE)

- El cuestionario de autoevaluación está diseñado para reflexionar sobre las diversas habilidades de la inteligencia emocional y cómo se aplican a usted.

# Conciencia de sí mismo

- La capacidad de reconocer cómo uno se siente, comprender sus reacciones emocionales habituales frente a los acontecimientos y reconocer cómo sus emociones afectan su comportamiento y rendimiento.
- Cuando Ud es consciente de sí mismo, entiende cómo le perciben los demás. También obtiene una evaluación justa de sus propias habilidades y sus limitaciones actuales. Esto le permite identificar sus ejes de evolución y adaptación.

# Manejo de las emociones

- La capacidad de mantenerse concentrado y pensar con claridad, incluso cuando experimenta emociones fuertes.
- Ser capaz de administrar su propio estado emocional es esencial para asumir la responsabilidad de sus acciones y puede evitar decisiones precipitadas de las que podría arrepentirse más adelante.

# Compromiso y participación

- La capacidad de usar sus emociones más profundas para avanzar y guiarle hacia sus objetivos. Esta habilidad le permite tomar la iniciativa y perseverar frente a obstáculos y contratiempos.

# Empatía (comportamiento empático)

- La capacidad de percibir, comprender y responder a lo que otros sienten.
- La autoconciencia es esencial para empatizar con los demás. Si no es consciente de sus propias emociones, no podrá leer las emociones de los demás.

# Competencia social

- La capacidad de gestionar, influir e inspirar la participación y el compromiso de las personas.
- Ser capaz de manejar las emociones en las relaciones y poder influir e inspirar a los demás son habilidades esenciales para el trabajo en equipo y el liderazgo efectivos.
- Las motivaciones profundas se pueden percibir a través de las emociones y los comportamientos.

# Cursos cortos, certificados de competencia Gobierno Mutualista

- **El proceso se lleva a cabo en 3 etapas:**
- **La primer etapa** es la evaluación de las necesidades individuales de capacitación mediante un cuestionario de autoevaluación sobre los conocimientos y el SABER SER del administrador.
- **La segunda etapa** consiste en dos seminarios de capacitación para todos los miembros del consejo de administración
- **La tercer etapa** es la realización de un *coaching* colectivo.

# **Certificado de gobernanza mutualista : Economía- gestión- finanzas (2 jornadas)**

- **Cuestiones de gobierno mutualista**
- **La especificidad de los modelos mutualistas en Francia y Argentina**
- **Competencias profesionales del administrador**
- **Las responsabilidades de los directores**
- **Información económica y financiera**
- **Lectura de cuentas Y *Dashboard* (cuadro de mandos)**
- **Comprender los indicadores clave de la evaluación de una mutual**



- **HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE CONTROL**
- **INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LAS CUENTAS DE UNA MUTUAL**
- **GESTIÓN DE RIESGOS**
- **RELACIONES CON LA AUTORIDAD DE CONTROL**
- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**
- **DESARROLLO MUTUALISTA**
- **Comunicación y marketing: especificidades de las mutuales**
- **Desarrollo estratégico**
- **Análisis de fortalezas y debilidades**
- **Estrategias mutualistas: los términos del debate sobre las alianzas**

# El acompañamiento del proceso de capacitación: el saber ser

- La autoestima en el corazón del management
- Cómo valorar a las personas para mejorar el rendimiento
  
- Rose BALDUCCI Jean-Luc PENOT

EFFICACITÉ  
PROFESSIONNELLE

DÉVELOPPEMENT  
PERSONNEL

Rose Balducci et Jean-Luc Penot

2<sup>e</sup> édition

# L'estime de soi au cœur du **management**


La autoestima en el corazón del management

Valoriser les équipes

pour **progresser** collectivement

Valorar a los equipos para el progreso colectivo



 **GERESO**  
EDITION

# ***Coaching Individual***

- **Acompañar el cambio**
  - Integrar la cultura y la gestión del cambio
- **Conducción de la actividad, objetivos y resultados:**
  - Saber cómo usar las herramientas de gestión y dirección
  - Organizar, producir, controlar, dirigir, informar ...
- **La conducción de colegas de trabajo con liderazgo:**
  - Integrar a la persona en un colectivo para generar una dinámica relacional
  - Acompañar a los equipos en la realización de sus talentos y el desarrollo de las habilidades individuales y colectivas
  - Moderar para recomponer y/o mantener la fluidez relacional
  - Mantener la capacidad de liderazgo personal para responder a los desafíos como gerente, tanto en la dirección de la actividad como de los equipos

# Las expectativas del *coaching*

- El *coaching* se enfoca en apoyar al ejecutivo en el cumplimiento de su rol como gerente en tres dimensiones principales:
  1. Acompañar el cambio
  2. La dirección de la actividad, objetivos y resultados
  3. La conducción de colegas de trabajo con liderazgo
- El trabajo se centra en el conocimiento inherente del rol de liderazgo que consiste en la inteligencia emocional, comportamiento y habilidades relacionales.
- Se ofrecerá capacitación durante la sesión para facilitar la apropiación de nuevas posturas

# ***COACHING* COLECTIVO**

## **Saber ser y decidir juntos**

- **Meta :**

Confianza e integración de los talentos de cada uno para el desarrollo de la inteligencia colectiva.

- **Objetivos:**

Las condiciones de fluidez del Consejo de Administración

- Superar los obstáculos.
- Procesos de decisión
- Cómo ser y decidir juntos.

# El devenir de la economía social y de las mutuales

- Profesionalización, habilidades colectivas e individuales
- Innovación, el desarrollo de la oferta
- Los acuerdos
- Red de gestión de datos
- Estrategias internacionales