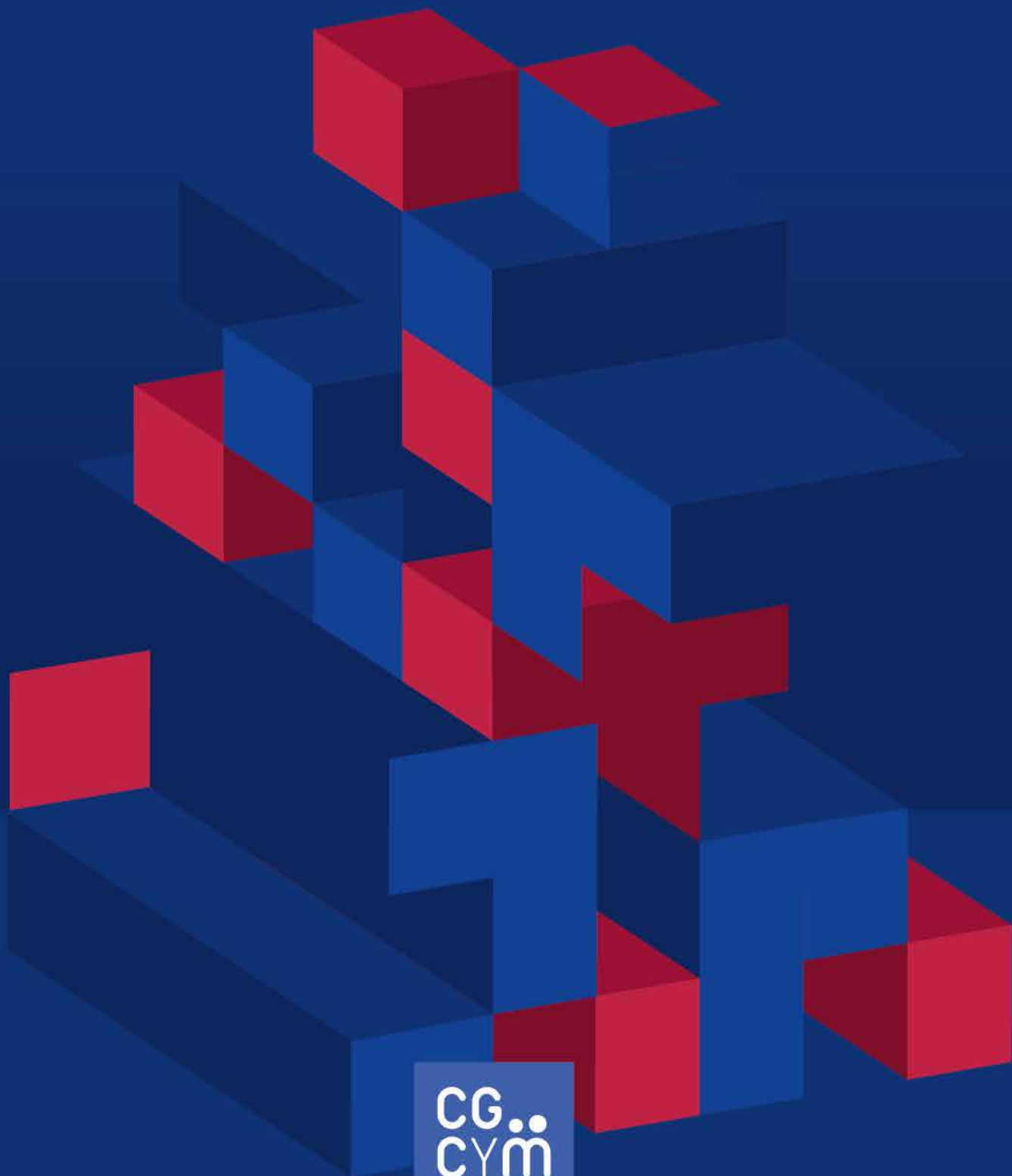


APUNTES PARA LA CONDUCCIÓN Y GESTIÓN DE MUTUALES

Lic. Jorge P. Núñez



CG.
CYM
EDICIONES

APUNTES PARA LA CONDUCCIÓN Y GESTIÓN DE MUTUALES

Lic. Jorge P. Núñez

Licenciado en Cooperativismo y Mutualismo (Universidad Nacional de Santiago del Estero); Especialista Principal en Economía Social y Desarrollo Local (Universidad de Buenos Aires); Presidente del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo, período 2018-2020; Responsable de las áreas de Investigación, Formulación y Desarrollo de Proyectos, y de Innovación Tecnológica y Desarrollo Sustentable del CGCyM.

Datos de la edición:

Autor: Jorge Pedro Núñez
Editor: Santiago Arella
Diseño y diagramación: Laura Salas
Marzo 2020, Buenos Aires

Núñez, Jorge Pedro
Apuntes para la conducción y gestión de mutuales / Jorge Pedro Núñez ; editado por Santiago José Arella. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina, 2020.
Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-4145-11-6

1. Sociedades Mutuales. 2. Ley de Mutuales. 3. Técnicas de Gestión. I. Arella, Santiago José, ed. II. Título.
CDD 338.74



cgcy.org.ar
Estados Unidos 1354 CABA (C1101ABB) Argentina
Teléfono: +5411 4305-7192/9954
Whatsapp: +54 9 113816-6354
E-mail: cgcy@cgcy.org.ar
Skype: cgcy.argentina

Índice

1. Evaluación de la organización	5
Análisis F.O.D.A.	

2. Democracia y comunicación	6
Participación de los asociados	

3. La mutual como empresa	7
----------------------------------	----------

4. El aporte social	12
----------------------------	-----------

Apéndice: Las creencias en las mutuales	14
--	-----------




Bibliografía	15
---------------------	-----------

1. Evaluación de la organización

Análisis F.O.D.A.

En toda organización es fundamental efectuar un reconocimiento de su propia situación. Es el punto de partida tanto para una nueva entidad como para garantizar la continuidad sostenible de una en funcionamiento. Para ello disponemos de una herramienta muy simple en su concepción pero muy efectiva en los resultados que podemos obtener: el análisis FODA, matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Matriz FODA

Fortalezas 	Debilidades 
Factores internos positivos	Factores internos negativos
Oportunidades 	Amenazas 
Factores externos positivos	Factores externos negativos

En un cuadrante colocamos, en los dos cuartos superiores, los rangos correspondientes al plano interno de la organización: Fortalezas y Debilidades. Y en los cuartos inferiores, los planos externos: Oportunidades y Amenazas. En realidad, la representación, tal como se muestra en la figura, puede alterarse o suprimirse; lo importante es manejar el concepto.

Las **fortalezas** hacen referencia a los aspectos externos que la organización exhibe como notoriamente favorables. En las mutuales puede tratarse de los vínculos fluidos entre los dirigentes, la administración y los asociados; las capacidades y habilidades de los administradores en la atención de los miembros; la aplicación adecuada de los recursos; las políticas comunicacionales.

Las **debilidades** están representadas por aquellas situaciones internas que afectan el desenvolvimiento de la organización. Pueden ser: conducción desligada de los asuntos administrativos; servicios inadecuados u onerosos; escasa comunicación con los asociados.

Las **oportunidades** se manifiestan en el plano externo como posibilidades de desarrollo de actividades y servicios, que pueden detectarse a través de la interacción con los propios asociados.

Las **amenazas** son externalidades negativas que pueden perturbar el normal desarrollo de actividades de la organización. Si una mutual es altamente dependiente de un servicio en particular, y surge una oferta superadora de otra entidad, se corre el riesgo de perder asociados, pese a la prédica solidaria, sobre todo si la cuestión de la pertenencia está más próxima a la debilidad que a la fortaleza.

2. Democracia y comunicación

Participación de los asociados

El segundo principio mutualista establece la organización democrática, en la que todos los asociados tienen los mismos derechos y obligaciones ¹, y cada asociado representa un voto. No es suficiente con la concurrencia a las asambleas, también pueden realizarse a lo largo del año distintas actividades que conciten el interés de unos y otros, de manera que cada asociado tenga oportunidades para acercarse a la mutual.

La salud de una mutual se mide por la verificación del cumplimiento de los principios mutualistas; de allí la importancia de la elaboración de un balance social simultáneo al balance económico.

Política comunicacional

Una mutual debe contar con al menos un responsable del área de comunicaciones, que esté en permanente contacto con los directivos. Incluso, puede ser uno de éstos, a condición de que desdoble adecuadamente las responsabilidades y funciones.

En la actualidad contamos con una herramienta muy poderosa: la comunicación digital (Internet). No se concibe una organización sin una página web y redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, entre las más importantes al 2019), que poseen, a un costo significativamente menor, un alcance cuantitativo sobresaliente en relación a las publicaciones impresas. A su vez, esta estrategia puede complementarse con medios gráficos tradicionales.

En cualquier caso, es imprescindible que la entidad realice, al menos una vez al año, encuestas de satisfacción y encuestas aplicadas a cuestiones específicas para obtener datos críticos de parte de sus asociados. El análisis de los resultados es fundamental para el conjunto de decisiones que, con mayor o menor grado de planificación, toma el órgano directivo de la entidad.

3. La mutual como empresa

Las mutuales –tal como señala el art. 2º de la ley 20.321- son asociaciones sin fines de lucro constituidas por personas inspiradas en la solidaridad, para brindarse ayuda recíproca y satisfacer necesidades comunes. Este es el punto de partida; a poco de andar, comenzamos a entender que es una entidad que se organiza como empresa, y como tal, se desenvuelve en el marco de una economía capitalista.

La contribución periódica, o cuota social, excluye cualquier atisbo de consideración como entidad de beneficencia; a tal punto, que los asociados tienen la obligación de mantener su cuota social al día, a riesgo de perder su condición de tales (art. 10º inc. b ley 20.321). Ello implica que no se recibe sin dar, y aun cuando un caso justifique un subsidio por razones de fuerza mayor, la comisión directiva está impedida de otorgarlo si no está previamente reglamentado.

La previsión es uno de los rasgos de mayor importancia en las mutuales. Es menester, entonces, que se evalúen aquellas contingencias que puedan anticiparse, para lo cual la recepción de inquietudes, comentarios y propuestas de los asociados –tal como observábamos en el punto anterior sobre comunicación- resulta significativamente importante.

Las mutuales pueden competir con las empresas capitalistas, y también pueden complementarse. En el primer caso tendremos servicios que se sostienen con recursos propios, y en el segundo servicios que se contratan y se ponen a disposición de los asociados. **En cualquiera de estos casos el asociado deberá obtener alguna ventaja comparativa;** el servicio provisto por una empresa de lucro será, por definición, favorable por la sola razón de que la mutual representa una adhesión masiva, lo que la distingue de la suma de adhesiones individuales.

Sectores de la economía

En la figura precedente se representa a la economía en dos sectores principales: el público y el privado; y dentro de éste, los sectores **sin** y **con** fines de lucro. Nítidamente se incluye en el ámbito de la inexistencia de lucro a todas las organizaciones que persiguen objetivos sociales: mutuales, cooperativas, asociaciones civiles, fundaciones, clubes, obras sociales, sindicatos, organizaciones no gubernamentales en general.

Este campo, que es el que nos incumbe especialmente, participa de la llamada “economía social y solidaria”, título que procura diferenciarla de la economía lucrativa. En realidad, la economía es una misma, y la mayor –y mejor distinción- es precisamente la ausencia/presencia de lucro.

Definición de Economía Social y Solidaria (ESS)

El Consejo Económico y Social Europeo² define a la economía social como “...un conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están



ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos". Y agrega: "La economía social... es aquella que también agrupa entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian".

La economía social y solidaria a veces es confundida y asociada con otras conceptualizaciones: economía de los pobres, economía popular, economía informal, economía a pequeña escala, economía de subsistencias... Cabe aclarar que estas denominaciones se refieren a formas organizativas no lucrativas que no actúan plenamente al interior del mercado formal. Pueden utilizar sus herramientas y recursos, pero están caracterizados por la informalidad. A su vez, tienen un matiz ideológico que procura inducir la noción de beneficencia, totalmente ajena a la sustancia de las relaciones asociativas que generan entramados de menor a mayor complejidad, y que pueden (y de hecho sucede) disputar espacios de inserción económica de cierta importancia.

En este punto, surgen reclamos por la "inequidad" representada por las exenciones impositivas, a las que califican como "competencia desleal". Pretenden ignorar la inexistencia total de lucro, al resultar obligatoria la capitalización de excedentes, cuyo efecto es el de fortalecer y engrandecer a las instituciones que las obtienen lícitamente.

Las mutuales, como el resto de las organizaciones que no persiguen el lucro, cuentan con un aditamento extra, del que no participan las empresas comerciales (ahora *aggiornadas* a través de expresiones como "responsabilidad social empresarial"): es el **capital social**, definida por el sociólogo francés Pierre Bourdieu como "...el conjunto de los recursos sociales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento; o, en otros términos, con la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que están también unidos por lazos permanentes y útiles".

Obsérvese que las expresiones "red duradera" y "lazos permanentes y útiles" enfatizan la importancia de la cohesión del grupo asociativo, que resulta fundamental para la existencia de las entidades, en la configuración y estructuración del capital social, y que se explica adecuadamente en el párrafo siguiente.

En efecto, es de interés el enfoque que hace el destacado profesional argentino Jorge Etkin, quien señala: "(El capital social es) ... el potencial y capacidad que deseamos para la organización en cuanto a su dimensión humana y cultural, y que incluye: a) el compromiso de los integrantes con los compromisos compartidos; b) la capacidad de colaborar y trabajar en equipo; c) el ambiente resultante del consenso, la confianza y credibilidad en los comportamientos; d) las imágenes y modelos mentales sobre la organización vista como una red solidaria; e) el clima de estabilidad en el empleo; f) el respeto a los principios y valores éticos como criterios a la hora de pensar y tomar decisiones; g) la satisfacción de las necesidades de orden afectivo y la equidad en las políticas de retribución del trabajo; h) las relaciones democráticas en los procesos grupales; i) el acceso a la educación y la posibilidad de desarrollo personal en la organización; j) la transparencia en las comunicaciones, tanto sobre el estado actual como sobre el futuro de la organización (la luz al final de túnel).

No son meras expresiones de deseos: constituyen los mandatos a cumplir para la construcción sólida de las organizaciones, que abarcan el universo de las personas directamente involucradas en su desenvolvimiento: directivos, empleados y asociados en general. Las relaciones armónicas, basadas fundamentalmente en prácticas equitativas, que sostienen el equilibrio necesario para el normal funcionamiento de las entidades, dependen de la vigilancia constante de la aplicación y cumplimiento de los factores señalados por Etkin.

Estrategias asociativas

Para que las buenas intenciones no queden plasmadas exclusivamente en documentos y los libros obligatorios, deben traducirse en acciones que las concreten, para crear y afianzar el capital social en las organizaciones. Las estrategias, fundamentalmente, tienen una base ética de cuya observación depende el desenvolvimiento de la organización.

El principio básico que anima la vida institucional es el de la solidaridad, entendida como reciprocidad en lo que se da y se recibe. Es el pivote sobre el cual la organización transita su quehacer cotidiano, que requiere el máximo

compromiso de los asociados, que no se logra exclusivamente con la voluntad de éstos sino con las instancias imaginativas de los directivos para concitar el interés en las propuestas que ponen a su alcance. Al mismo tiempo, la adhesión a éstas se sostiene en el tiempo cuando los asociados están convencidos e interesados en acciones que contemplan adecuadamente sus necesidades.

Legitimidad de los directivos

Los procesos eleccionarios deben ser total y absolutamente transparentes. Ningún poder que sea ajeno a la voluntad de la mayoría de los miembros puede garantizar la (buena) salud de la organización. La legitimidad tiene que ser revalidada permanentemente, mediante la dedicación y el ejemplo, y la preocupación por el trasvasamiento generacional.

Desarrollo de procesos eficaces, y particularmente eficientes

Los objetivos de una institución están, naturalmente, para ser cumplidos. Pero no de cualquier modo. **No es suficiente que se preste un servicio, también debe comprobarse la calidad,** lo mismo para servicios propios como para los contratados con terceros.

Para ello se disponen de instrumentos como las **encuestas de calidad**, que permiten la **interacción con los asociados**, destinatarios de los servicios y quienes tienen el derecho a expresar sus opiniones, de conformidad o disconformidad. La respuesta positiva reafirmará el desempeño en la actividad, y la negativa servirá para corregir distorsiones. Algunas respuestas no serán de forma plena positivas o negativas, pero serán útiles como comentarios que se procesarán posteriormente. Esto requiere de una organización específica, que a partir de las directivas genere las consultas, las reciba, las analice y trasmita las conclusiones a la comisión directiva.

Planificación basada en la previsión

Solo con guiarnos por la definición clásica de mutual y mutualismo tendremos señalado el camino para el diseño e implementación de actividades, programas y servicios. Es obvio que las necesidades preceden a la constitución de una mutual, esa es la razón principal que aglutina a un conjunto de personas para constituirla. Pero, como se dice habitualmente, del dicho al hecho hay un trecho. Los servicios, generalmente reglamentados, aprobados por asamblea y por la autoridad de aplicación, tienen éxito –en términos solidarios- si responden cabalmente a situaciones concretas y verificables.

Tanto para necesidades preexistentes como para situaciones que con algún grado de veracidad pudieran presentarse, **la planificación es indispensable.** A modo de guía, se presenta el siguiente cuestionario:

- *¿Qué se quiere hacer?* **Diagnóstico**
- *¿Por qué se quiere hacer?* **Fundamentación**
- *¿Para qué se quiere hacer?* **Objetivos**
- *¿Cuánto se quiere hacer?* **Metas**
- *¿Cómo se va a hacer?* **Descripción de la planificación**
- *¿Cuándo se va a hacer?* **Cronograma de actividades**
- *¿Quiénes lo van a utilizar?* **Beneficiarios**
- *¿Dónde se quiere hacer?* **Localización física**
- *¿Con qué se va a hacer?* **Presupuesto**
- *¿Para quién se va a hacer?* **Mercado**

En este decálogo de preguntas se presentan las posibles alternativas que se considerarán para la elaboración de un **plan de trabajo**.

La etapa de *diagnóstico* corresponde a una evaluación previa del contexto en el que se quiere desarrollar un proyecto de servicio, en base a información recolectada mediante encuestas, consultas, reuniones, etc., que determinan la necesidad de implementarlo.

Los *fundamentos* constituyen las razones que animan la incursión por el proyecto, tan convincentes como sea posible, al punto de convencer, antes que a nadie, a los propios directivos de la organización.

Los *objetivos* representan la aspiración de logros, ajustados del modo más riguroso posible a los aspectos concretos del proyecto de servicio.

Las *metas* plantean cuestiones cuantitativas, que definen los alcances en términos de realización concreta.

La *descripción de la planificación* alude a los estudios previos a la conformación de un servicio, anticipando los objetivos y las acciones a través de metodologías de análisis, que en general incluyen en esta fase: análisis del proyecto; consideración de las opciones existentes; opción por la más conveniente, y formulación correspondiente; detalle de la planificación de la actividad que se llevará a cabo.

El *cronograma de actividades* implica el traslado de lo planificado a un cuadro de secuencias temporales, en el que se consideran las acciones consecutivas o simultáneas. Puede ser de construcción sencilla, o utilizar un diagrama de Gantt, si se cuenta con los recursos humanos para administrarlo. Se ingresa aquí a la fase de desarrollo y realización.

Los *beneficiarios* son aquellos que se focalizaron como receptores directos de los servicios, detectados por medio de las encuestas y consultas; la cantidad estimada tiene relación con la masa crítica necesaria para implementar los servicios, de acuerdo con las particularidades y requerimientos.

La *localización física* tiene relación con la particularidad del servicio. Si se tratara de un servicio de turismo, la ubicación será diferente de la de la sede de la mutual, e incluso ésta podría tener asociados en una localidad diferente.

El *presupuesto* es el aspecto más sensible para la implementación de un servicio. Esto es claramente importante en la fijación de subsidios, que dependen de recursos generados por la mutual. Una proyección estadística es lo más recomendable para estimar las provisiones necesarias para atender los servicios de subsidios (casamiento, nacimiento, adopción, etc.)

El *para quién se va a hacer* puede confundirse con los beneficiarios directos, pero en este caso se apunta al potencial del servicio, que puede atraer el interés de población en general, que podrían incorporarse como nuevos asociados. Dado que el universo de asociados activos está limitado a lo establecido en el art. 7° del estatuto social, la posibilidad que brinda la incorporación de asociados adherentes amplía significativamente este potencial.

Diseño de la organización

El éxito de una mutual depende, fundamentalmente, de la correlación precisa entre las características de los asociados activos y las modalidades a través de las cuales se atienden sus necesidades. El punto de partida contemplará el desarrollo de los servicios más simples y acotados a las posibilidades económicas y financieras de la entidad. Es importante que los fundadores instalen, sin importar el tiempo que esto lleve, que la mutual es una construcción colectiva en la que debe prevalecer el ¿qué hago yo por la mutual?, por sobre el ¿qué me da la mutual?

Análisis de mercado

Hemos considerado la condición de una mutual como empresa de la economía social y solidaria –aunque bien podríamos expresar “economía”, a secas–, que se desarrolla en un ámbito determinado y que integra un

conjunto de personas que tienen el propósito común de brindarse servicios que satisfagan sus necesidades. No obstante, la vinculación solidaria de los miembros se sostiene en el tiempo con servicios que representan beneficios verificables. Precisamente, el asociativismo representa la ventaja económica de lo colectivo por sobre lo individual; uno de los objetivos permanentes que se plantea una mutual es el de obtener a través de los servicios que presta con fondos propios, o por convenios con terceros, ventajas comparativas para su masa de asociados. Los ideales altruistas forman parte del *corpus* mutualista, y al mismo tiempo deben **corresponderse con la satisfacción competitiva de las necesidades, base de la constitución mutual**.³

Capacitación permanente de directivos y gerentes

Los directivos, y los gerentes de aquellas entidades que los posean, tienen la obligación de participar en aquellos eventos que puedan aportarles nuevas ideas, conocimiento de normas de reciente promulgación, de administración, organización, control, diseño de nuevos servicios, etc., como cursos específicos, jornadas, congresos. Incluso, una herramienta como la de educación a distancia exime de consideraciones de distancias, costos de traslado, etc., así como del costo de la capacitación, cuando para ello se dispone del 10% de los excedentes aplicados a capacitación y educación mutual.

Confección del Balance Social Mutual

En línea con lo expuesto anteriormente, la demostración óptima de la gestión de la mutual se refleja con precisión en el informe de evaluación social anual, más comúnmente llamado "balance social". Principio por principio mutual, la descripción cualitativa y cuantitativa exhibe el grado de cumplimiento de los objetivos sociales de la organización. Y permite además el reconocimiento no solo de los aciertos, sino también de los aspectos que pudieron ser escasamente eficientes, lo que permite introducir correcciones y que seguramente se traducirán en mejoras evidentes en el ejercicio siguiente. No hay en ello sombra de crítica, al menos en un sentido negativo, sino la puesta a prueba de que se practica aquello que se pregona.

³ Este 10% está en el art. 56 del Estatuto Social tipo, o sea que ninguna mutual puede modificarlo. No entra en consideraciones de cómo aplicarlo, cómo instrumentarlo. A diferencia del caso de las cooperativas, no hay en la ley ni el INAES resolución equivalente (en las cooperativas, está establecido en el Art. 42 de la Ley 20.337, mientras que en la ley de mutuales 20.321 no se menciona esta asignación).

4. El aporte social

Cuota social y servicios

Las mutuales deciden libremente, al momento de su constitución, la modalidad de cuota social, que depende del núcleo aglutinante; cuando se trata de personal de empresas, en general se decide que el aporte sea un porcentaje de los salarios, aunque es un sistema optativo. La principal característica, en este caso, es que **se aplica el principio de equidad, ya que cada uno aporta en función de lo que cobra de sueldo**, y con ello los sueldos más elevados contribuyen a prestaciones de mejor calidad, que impactan particularmente en los de sueldos más bajos. La condición es que se trate de un único empleador, porque de lo contrario se atomizaría la cobranza y se complicaría la administración.

En otras situaciones, se aplica el criterio de *cuota igual*, con ajustes periódicos que pudiera practicar la comisión directiva, a condición de que se ratifique la decisión en la asamblea más próxima a realizarse. El valor de la cuota tiene una importancia significativa con relación a los servicios que se quieran implementar. Si es baja, los servicios estarán más acotados, y si es más elevada se podrán desarrollar servicios más completos. El concepto de “bajo” o “alto” es relativo a las características de la masa de asociados, pero debe observarse que frecuentemente se pierde la perspectiva de lo que se puede brindar (servicios) en función de lo que se recibe (ingresos).

También se considerará el ingreso de recursos de otro orden, como comisiones, producido de eventos, etc. Todo depende de la imaginación de los asociados en general, y de los directivos en particular.

Los servicios se implementan a medida que los recursos lo permiten, sobre todo los subsidios, que son erogados con recursos propios. Por ello es que al momento fundacional, se exige la presentación de un reglamento de servicios, como punto de partida de los que podrán agregarse; pero ello depende de la voluntad e iniciativa de los fundadores, que podrán impulsar en ese acto la consideración de varios reglamentos.

Lo más probable es que se complementen los servicios con fondos propios, con otros producto de convenios intermutuales o con terceros (comercios, clubes, bancos, etc.), con los que se acuerdan condiciones favorables para los asociados, en función de la cantidad, con el único compromiso de efectuar la cobranza de los cargos asumidos por los asociados.

La escala de las necesidades

La misión de la mutual es la de satisfacer las distintas necesidades de sus asociados, para lo cual es necesario ponderar el orden de prioridad para su elaboración e implementación. Dado que el principal concepto que anima la vida de la mutual es la *solidaridad*, su práctica implica el pleno conocimiento de la *reciprocidad*, de manera que no todos utilizarán un determinado servicio, ni todos lo utilizarán simultáneamente (aunque puede darse la situación de un servicio que sea simultáneo, pero en tal caso se previsionarán los recursos de manera que la erogación esté garantizada).

Tipos de servicios

De acuerdo con los tipos de servicios, podemos clasificarlos como:

Con fondos propios

- Subsidios
- Ayuda económica (con reglamentación específica)
- Turismo (reglamentado)
- Proveeduría

Por convenio con terceros

- Asistencia médica y farmacéutica
- Gestión de préstamos
- Construcción y compraventa de viviendas
- Turismo
- Prestación de servicios fúnebres
- Integración de fondos de jubilaciones y pensiones y fondos suplementarios
- Otros no comprendidos el nomenclador: las mutuales pueden crear cualquier otra prestación, compatible con lo expresado en el art. 4° de la ley 20.321.

Capitalización de excedentes

El estatuto social establece, en el art. 54°, que los excedentes anuales deben asignarse de la siguiente manera:

- 10 % a cuenta capital;
- 10% a conservación de bienes y nuevas adquisiciones;
- 10% a futuros quebrantos;
- 10% a educación y capacitación mutual;

El saldo se aplicará a las prestaciones a las que se refiere el art. 2° del estatuto social, o a incorporar nuevas prestaciones.

El capital se incrementa año a año en un 10% de los excedentes, al igual que la cuenta de futuros quebrantos, que equivale a una reserva. Cada una de las asignaciones restantes configuran recursos disponibles para nuevas actividades, y sirven como guía para establecer un equilibrio en las distintas aplicaciones: conservación de bienes y nuevas adquisiciones; educación y capacitación mutual; refuerzo de las prestaciones existentes o diseño de nuevas.

Apéndice: Las creencias en las mutuales

Creer en los asociados

El éxito depende de la calidad del compromiso de los asociados, de la satisfacción que ellos reciban de las prestaciones de la asociación mutual y de la recompensa que la misma le brinde.

Creer en los dirigentes

Los dirigentes deben tomar decisiones a tono con sus responsabilidades. Algunas decisiones implican riesgos, pero es mejor tomar una decisión mal a no tomar ninguna. Las decisiones correctas producen satisfacción y las incorrectas, experiencias en el aprendizaje.

Creer en la innovación

Las nuevas ideas producen mejores productos y servicios. Para mantener el liderazgo hay que crear un ambiente que motive a experimentar y a asumir riesgos.

Creer en la integridad

El más alto nivel de integridad personal en las relaciones. Este proceso no admite compromisos espurios ni clandestinos.

Creer en la excelencia

La asociación mutual debe comparar permanentemente sus operaciones con otros líderes del mercado y esforzarse por superar sus logros.

Bibliografía

Arella, Felipe R.: *Asociativismo Empresario*, Ediciones CGCyM, Buenos Aires, 1997.

Arella, Felipe Rodolfo y Durán, Jorge Alberto: *Asociaciones mutuales: compendio informativo sobre normas y responsabilidades*, Ediciones CGCyM, Buenos Aires, 2018.

Caracciolo Basco, Mercedes y Foti Laxalde, María del Pilar; *Economía Solidaria y Capital Social, Contribuciones al Desarrollo Local*, Paidós, Buenos Aires, 2003.

Castelli, Blas J.: *Mutualismo y Mutualidades*, edición actualizada por Horacio F. Domínico, Ediciones CGCyM, Buenos Aires, 2014.

Castelli, Blas J.: *Virtudes del Mutualismo*, Asociación de Dirigentes Mutualistas, Buenos Aires, 2008.

Domínico, Horacio F.: *Curso Básico de Mutualismo*, Ediciones CGCyM, Buenos Aires, 2015.

Etkin, Jorge. *Capital social y valores en la organización sustentable*, Granica, Buenos Aires, 2007.

Ley Orgánica de Mutualidades 20.321.

Rusin, Jorge: *Mutualismo. Reflexiones y actualidades de un dirigente*, Asociación de Dirigentes Mutualistas, Buenos Aires, 2006.

Marzo 2020, Buenos Aires, Argentina
cgcy.org.ar

