

Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos:

Cooperativas y asociaciones gremiales

*Para aquellos proyectos que están comenzando
a asociarse, constituyéndose legalmente o que
se hayan constituido recientemente*



Subsecretaría
de Economía y
Empresas de
Menor Tamaño

Gobierno de Chile

Índice

Capítulo 1: Introducción	5
Capítulo 2: Diagnóstico del proyecto asociativo: 9 factores claves a diagnosticar	19
<i>Cuestionario 1:</i> Etapa pre asociativa	23
<i>Cuestionario 2:</i> Etapa de constitución legal	47
<i>Cuestionario 3:</i> Etapa de reciente constitución	55
Capítulo 3: Diagnóstico y gestión de los 9 factores claves para proyectos asociativos	83
Capítulo 4: Guías y consejos para la gestión de proyectos asociativos	95
Glosario	148
Referencias Bibliográficas	154
Anexo 1 “Social Lean Canvas”	157
Anexo 2 Ejemplo de aplicación	158
Índice de Recuadros	
1. Proyecto y Capacidad Empresarial	97
Plan de negocios	97
Viabilidad económica de un proyecto	98
Metodología de innovación	100
Consejos para lograr una organización eficiente	102
Gestión básica de la organización	102
Flujograma	104
Responsabilidades fiscales	105
Consideraciones generales de la planificación	107
2. Organización y estructura asociativa	108
Pasos para la organización y creación de una cooperativa o asociación gremial	108
Claves para el éxito para la creación de una cooperativa	108
Estructura organizacional	109
Planificación estratégica	111
Rotación de cargos	112
3. Educación y Formación	112
Diagnóstico y capacitación	112
Inglés	115
4. Liderazgo Asociativo	116
Liderazgo	116
Facilitación de reuniones	116
Organización de asambleas y juntas de socios	117

Comunicación efectiva	118
Desarrollo de un contexto democrático	118
Técnicas para evaluar y diagnosticar el estilo de liderazgo de una organización	119
Técnica para fomentar liderazgos democráticos en una organización	120
Difusión y convocatoria	120
5. Legislación y normativa	120
Normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales	120
Situación legal y lucro en cooperativas y asociaciones gremiales	121
Procedimiento de constitución legal de una organización asociativa	122
Contenidos y redacción del estatuto	123
Junta general de socios: formalidades	124
Obligaciones sociales, previsión social (AFP, salud, seguro de cesantía) y sueldos	126
Reglamento de orden, higiene y seguridad y afiliación a entidad de seguridad laboral	130
Patentes y permisos para el funcionamiento	130
¿Qué es la DAES?	130
6. Tecnologías de la información y la comunicación	130
Herramientas de tecnología de la información	130
Uso de las redes sociales	132
7. Red de apoyo	133
Organizaciones de apoyo a la economía social	133
Descripción de la red de apoyo	134
8. Entorno Socioeconómico	134
Mapeo de actores y descripción y caracterización del entorno	134
Sustentabilidad	139
Documentos de apoyo para la preparación de proyectos	140
9. Financiamiento	141
Contabilidad	141
Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo	146
Aseguramiento de ingresos	147
Mercadopúblico.cl	147
Contratos de mutuo acuerdo	147
Capital de trabajo	147

Capítulo 1

Introducción



Bienvenidos

Este manual es una contribución de la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) a potenciales o actuales actores de la economía social. Ha sido desarrollado para servir de apoyo al proceso de formación, constitución legal y gestión de organizaciones asociativas recientemente constituidas, se trate de cooperativas o asociaciones gremiales.

Esta herramienta está orientada principalmente a los responsables de apoyar procesos de proyectos asociativos, consultores o funcionarios públicos y municipales. A su vez, puede ser utilizada por las propias organizaciones, las cuales podrán evaluar en qué factores o etapas requieren de apoyo para utilizar esta herramienta.

De este modo, a través de este material, la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) busca hacer un aporte específicamente orientado a quienes forman parte de la economía social.

Este material contiene un conjunto de herramientas para orientar en cada una las tres etapas mencionadas, herramientas para entender cómo operan las organizaciones de la economía social y herramientas para ayudar al diagnóstico y la solución en nueve áreas clave para desarrollar estas organizaciones.

Explicado paso a paso, el manual es didáctico, pues a través de cuestionarios, realiza preguntas al usuario y le entrega, de acuerdo a sus respuestas, herramientas que le permitirán mejorar su organización.

A su vez, el manual cuenta con recuadros autoexplicativos, con información clave para cualquier organización de la economía social.

Este manual se divide en las siguientes secciones (capítulos):

- **Capítulo 1.** Es principalmente una introducción teórica y contextual de la herramienta, abordando los principales conceptos que la orientan.
- **Capítulo 2.** Es la herramienta de diagnóstico en sí; en este capítulo están disponibles los 3 cuestionarios con herramientas de gestión propuestas, para ser aplicados a las organizaciones en cada una de sus tres etapas.
- **Capítulo 3.** Es la herramienta de diagnóstico y gestión; en este capítulo se entregan herramientas para desarrollar y planificar las estrategias de gestión en base a los diagnósticos.
- **Capítulo 4.** Contiene completas guías y consejos para la gestión de organizaciones asociativas, así como un glosario y anexos.

¿Cómo usar este manual?

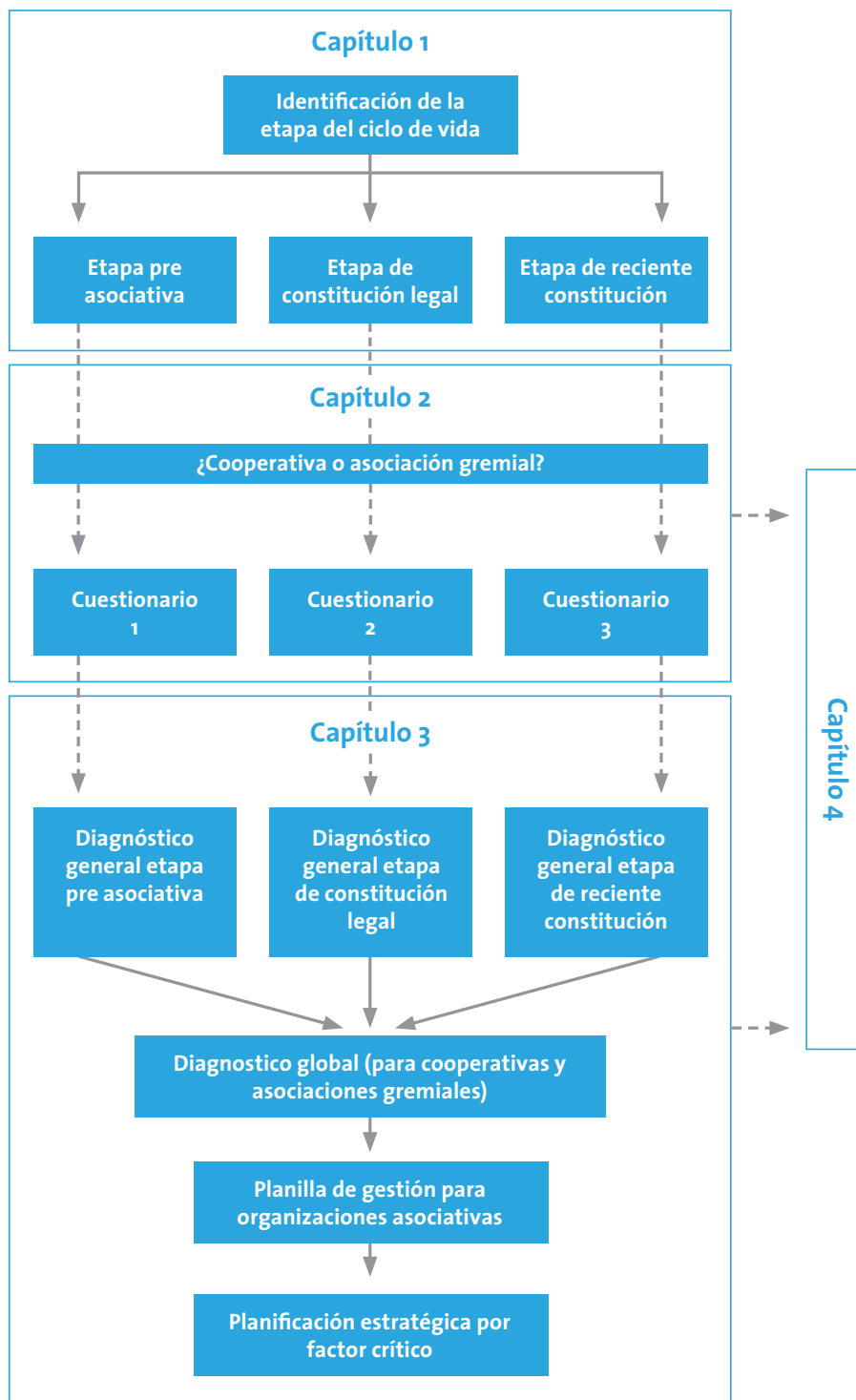


Figura 1. Diagrama de uso del manual.

¿Para quién está dirigido el manual?

Este manual está dirigida a municipios, fundaciones, organizaciones públicas y consultores que desean apoyar a proyectos asociativos de un tamaño no superior a diez socios. Para proyectos asociativos más grandes, este manual puede que no resuelva ciertos aspectos críticos. A su vez también le será útil a los miembros de organizaciones asociativas, vale decir, a quienes desean formar una organización, a quienes han tomado las riendas y están armando legalmente una organización y a los miembros que ya han constituido recientemente a una organización asociativa. En otras palabras, está dirigido a quienes apoyan los procesos de organizaciones asociativas, como también a las organizaciones mismas.

El manual está diseñado para ser utilizado por los miembros y profesionales de apoyo en sesiones de trabajo conjuntas. De este modo, en el capítulo 2, todas las preguntas deberán ser respondidas conjuntamente por los socios en sesiones de trabajo.

¿Qué es la economía social asociativa?

La Economía Social, Asociativa o Solidaria es un modo de producción caracterizado por el desarrollo equitativo de sus integrantes, la igualdad de derechos entre sus miembros e incluye a todos los negocios y organizaciones centradas en la valorización del ser humano y la priorización de este por sobre otros valores tales el dinero y el capital. Se da en organizaciones guiadas por los principios de la democracia, justicia, la cooperación, la reciprocidad, la participación, la equidad y la ayuda mutua. Está compuesta por una diversidad de actores, siendo destacables

en Chile las **cooperativas** y **asociaciones gremiales** y el organismo público dedicado a su apoyo y supervisión, la División de Asociatividad y Economía Social, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Cooperativas

Son organizaciones productivas (empresas) gestionadas a partir del principio “un socio un voto”, que buscan a través de la ayuda mutua, satisfacer necesidades de sus miembros. Las cooperativas trabajan y se guían en los siete principios cooperativos:

1. Adhesión (ingreso) voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación y educación a sus miembros y a la comunidad
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

A diciembre de 2015 existían 2.668 cooperativas vigentes en todo Chile.

Las cooperativas pueden categorizarse en tres áreas principales:

- **Trabajo.** Se caracterizan por satisfacer la necesidad de trabajo de sus socios, siendo estos por tanto los trabajadores de la empresa. Los excedentes (ingresos) se reparten de manera proporcional al trabajo realizado por cada socio. Auxilio Te Limpio, cooperativa de aseo y Sol Poniente, cooperativa de mantención de áreas verdes, son ejemplos nacionales.
- **Producción.** Los socios son dueños de algún me-

dio de producción (tierra o maquinaria), sirviendo la cooperativa como canal de ventas y/o instrumento para terminar el proceso productivo cada asociado. Los trabajadores no son necesariamente socios de estas, aunque es recomendable que lo sean. Destacan en Chile las cooperativas agrícolas, campesinas y pesqueras. Coopeumo, de la localidad de Peumo que agrupa a más de 400 pequeños campesinos, es un ejemplo de cooperativa de producción (campesina).

- **Servicios.** Son cooperativas que proveen a sus socios de algún servicio básico como agua potable o electricidad. Si bien pueden considerarse como categoría propia, en esta se incluyen también las cooperativas de ahorro y crédito, que proveen a sus socios de servicios financieros, las de vivienda y las consumo. Los excedentes se reparten de manera proporcional al uso que cada socio haga de la cooperativa. Coopeuch, cooperativa de ahorro y crédito con más de 600 mil socios y la Cooperativa Eléctrica de la localidad de Llanada Grande, que produce y distribuye su propia electricidad, son ejemplos de cooperativas de servicios.

La legislación chilena permite que las cooperativas operen en casi cualquier actividad económica y define diferentes subtipos de cooperativas. Las cooperativas pueden ser de más de un tipo a la vez; por ejemplo, un supermercado cooperativo donde los clientes y los trabajadores son socios, la cual sería el resultado de una fusión entre una cooperativa de trabajo y de consumo.

Asociaciones gremiales (A.G.)

Las asociaciones gremiales son organizaciones que reúnen a personas naturales o jurídicas con el fin de desarrollar y proteger actividades laborales, profesionales

o productivas que les son comunes. Es decir se trata de organizaciones cuyo objetivo es representar a un grupo ante el Estado y la sociedad civil, con el objeto de promover, mejorar y proteger su actividad.

No es objetivo de las asociaciones gremiales desarrollar actividades comerciales y, por tanto, no deben vender productos ni servicios de manera regular. Sin embargo, su importancia económica descansa en que a través de este tipo de asociaciones los socios adquieren capacitaciones, acceden a programas y beneficios que les impactan directamente en su negocio, o logran mayor poder de negociación y coordinación frente a otros organismos.

Al año 2015 existían 6.600 asociaciones gremiales vigentes en todo Chile. Los tipos más sobresalientes de asociaciones gremiales están relacionados con los rubros de servicios, comercio y agrícola.

Etapas del ciclo de vida de una organización asociativa

Durante sus primeros años de vida, las organizaciones asociativas pasan por tres etapas diferentes: la etapa pre asociativa, la etapa de constitución legal y la etapa de constitución reciente. Por esta razón, existen tres cuestionarios de autodiagnóstico y gestión distintos, pues se diseñó especialmente uno para cada etapa de la organización. Antes de responder un cuestionario, los socios deberán identificar en qué etapa se encuentran como organización. A continuación, algunas guías para agilizar su identificación:



Figura 2. Etapas iniciales del ciclo de vida de una organización asociativa.

En la etapa **pre asociativa** un grupo de personas discute y analiza la posibilidad de armar un proyecto en conjunto. En esta etapa, la organización todavía no existe legalmente y, por tanto, se deben despejar varias dudas respecto al tipo de organización que se quiere armar, el giro, el plan de negocios, la estructura administrativa y quiénes serán parte del equipo. Las personas que estén a bordo en esta etapa serán probablemente los futuros socios de la organización. Una vez que todos los socios están convencidos de la necesidad de desarrollar la organización, esta debe constituirse legalmente. De ser este el caso de la organización, corresponde aplicar el cuestionario 1 (en capítulo 2).

En la **etapa de constitución legal** ya hay personas que han tomado la determinación de legalizar y formalizar

la organización ante notario. Esta etapa está caracterizada, en suma, por la realización de trámites legales. De ser este el caso de la organización, corresponde aplicar el cuestionario 2 (en capítulo 2).

En la **etapa de constitución reciente** la organización lleva entre 0 a 3 años de funcionamiento y se enfrenta a diversos riesgos y presiones internas y externas para sobrevivir. En esta etapa es importante que la organización cumpla, al menos, con los siguientes puntos: ser financieramente sana, fiscalmente responsable, administrativamente ordenada y que mantenga una base de participación de sus socios saludable para que pueda superar la barrera de los 3 años y consolidarse. De ser este el caso de la organización, corresponde aplicar el cuestionario 3 (en capítulo 2).

Nueve factores críticos de una organización asociativa

Los factores críticos son aspectos clave que deben ser cubiertas en la gestión de las organizaciones asociativas. Abarcan aspectos económicos, legales, socioeconómicos y organizacionales, entre otros (ver imagen de más abajo). Un adecuado manejo de estos factores permitirá que la organización sea viable en el tiempo. Por ello, todas las preguntas en el cuestionario de diagnóstico (ver capítulo 2) están asociadas a un factor crítico.

Dependiendo de la etapa del ciclo de vida (pre asociativa, en formación y en constitución legal) y el tipo de organización (cooperativas y asociaciones gremiales), algunos factores resultan más importantes que otros. Para el caso de las cooperativas, los más importantes son los factores críticos proyecto y capacidad empresarial y financiamiento. Por su parte, para las asociaciones gremiales los factores críticos de mayor relevancia son la red de apoyo y organización y estructura asociativa. Según la etapa en que se encuentra la organización, se

deberá prestar mayor atención a ciertos factores. En el capítulo 3, se presentan una serie de tablas de ponderación que permiten conocer la importancia relativa de los factores.

En caso de existir falencias (índice de desempeño deficiente) en alguno de los factores críticos, es importante tener en perspectiva que la organización igualmente puede ser viable. Sin embargo, esto no quita que sea recomendable mejorar la situación de aquel factor de acuerdo con las recomendaciones del manual.

Ocho de los nueve factores están definidos sobre la base del trabajo doctoral de Pedro Narvarte, quien desarrolló ocho factores críticos de viabilidad cooperativa a raíz del estudio de la cooperativa Mondragón en el País Vasco. Un noveno factor, el de acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC) fue incorporado en el presente proyecto por tratarse de un aspecto fundamental en la actualidad.



Factores críticos

1. Proyecto y capacidad empresarial

El proyecto y la capacidad empresarial de una organización consiste principalmente en la estructura interna de la organización, a partir de la cual planifica y administra sus recursos y actividades. Requiere una administración eficiente, el desarrollo de planes de acción, un plan de negocios, una estructura organizacional y productiva y una contabilidad ordenada. Las características y habilidades centrales que debe tener un miembro de una organización asociativa en este factor son la autodeterminación, responsabilidad y capacidad de anteponerse a problemas y necesidades futuras.

Toda organización, tenga o no fines comerciales, necesita una administración y planificación ordenada de los recursos, así como asegurar un ingreso digno para todos y todas. Una organización de la economía social nunca puede anteponer el retorno económico por sobre los valores sociales que la inspiran. Por otra parte, una organización asociativa debe aprender a alinear el interés individual de sus socios con el interés general de la organización. En otras palabras, es importante que el beneficio individual de los socios (servicios a menores costos, acceso a mejores canales de comercialización, capacitaciones, entre otros) no actúe en desmedro de los resultados de fin de año la organización.

2. Organización y estructura asociativa

Una de las características más notables de la economía social, y que las separa radicalmente de la economía tradicional, es la forma democrática en que se lleva a cabo la toma de decisiones. Las opiniones de todos los socios merecen ser consideradas y, por tanto, incluidas a través de juntas, asambleas o instancias de decisión colectiva.

Tradicionalmente, los trabajadores están acostumbrados a hacerle caso a un jefe que toma la mayoría de las decisiones, pero en la economía social, esto es diferente porque se busca consolidar una forma colectiva de funcionamiento. Es por esto que en la economía social todos los integrantes de una organización deben tener el mismo derecho a decidir y a participar en las tareas, logrando un óptimo balance entre rutinas de trabajo especializadas y diálogos participativos. En este sentido, es clave la elaboración conjunta de estatutos, ya que este representa la formalización de las reglas por las cuales se regirán los socios. Así mismo, para estructurar la organizaciones de acuerdo a valores democráticos es necesario plasmar lo que la organización busca realizar en una planificación estratégica.

Además de la organización democrática, este factor crítico apunta a que se cumplan los principios de la economía social y/o del cooperativismo en la organización, a saber:

- Adhesión (ingreso) voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación y educación a sus miembros y a la comunidad
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

3. Educación y formación

La educación de los socios y trabajadores es una base esencial para el funcionamiento de toda organización.

Vale considerar que la educación no se agota en la escolaridad o con las credenciales obtenidas en cursos, sino que también tiene que ver con las habilidades y oficios desarrollados a través de la experiencia y las habilidades de trabajo en entornos asociativos.

En este ámbito, la formación y educación para la economía social contempla al menos dos grandes dimensiones:

Educación y capacitación técnica formal e informal.

Se entiende como todos los conocimientos formales e informales que tienen los socios para hacer funcionar la organización administrativa y productivamente (tales como capacitación en labores de contaduría, gestión y administración). En algunos casos, es necesario que la organización facilite y entregue herramientas para la capacitación de sus socios en temas relacionados con la producción o con la administración de la empresa. Por ejemplo, capacitar en contabilidad, herramientas informáticas y herramientas de gestión de proyectos. Esto permite que la organización se adapte mejor a los cambios de mercado, mejore la productividad y sus probabilidades de éxito empresarial.

Educación y capacitación sobre la economía participativa. Son valores, principios cooperativos y asociativos que sustentan un modo de hacer empresa y representación democrática y participativa de intereses propios y legítimos. En otras palabras: que la empresa entregue herramientas para la comprensión de la importancia y el sentido que tiene la economía social como, por ejemplo, técnicas del trabajo a través de asambleas y el estudio de la Ley de Cooperativas 20.881 o de Asociaciones Gremiales (Decreto Ley 2.757 de 1979). Esta dimensión es sumamente importante en la medida que

las cooperativas y asociaciones gremiales se rigen por leyes, normas y un sentido del trabajo solidario y enfocado en el bienestar de sus socios.

4. Liderazgo asociativo

En toda organización es necesario el liderazgo. Este se basa en la capacidad de motivar a los demás; está relacionado con el emprendimiento, la iniciativa, la búsqueda de soluciones y la toma de responsabilidades. Aunque hay personas que tienen “dotes de líder”, no basta con tener una personalidad extrovertida para concretar un liderazgo efectivo.

El liderazgo no es estático; puede cambiar y rotar, pues el líder puede iniciar un proyecto asociativo, pero luego ser reemplazado cuando el proyecto se consolide o sufra un cambio importante. El liderazgo no necesariamente es individual, es decir, puede ser ejercido por una o varias personas. Asimismo a veces los líderes comunitarios no cumplen con cargos formales, sino que tienen la capacidad de armar equipos sin ser ellos los que llegan a ocupar la jefatura.

En general, el o los líderes tiene una habilidad especial para organizar equipos y llevar adelante tareas que involucran la participación de un grupo o comunidad. Un buen liderazgo, en suma, tiene algunos atributos esenciales:

- **Transparencia.** Honestidad en el manejo de recursos económicos y en la asignación de oportunidades, sin ejercer favoritismos
- **Imparcialidad.** No sentirse dueño de la verdad
- **Motivación.** Lograr mantener cohesionado y motivado al equipo

- **Manejo de conflictos.** Saber generar acuerdos y consensos cuando se presentan problemas entre los socios

5. Legislación y normativa

Las leyes son un factor clave, ya que regulan y norman el funcionamiento de las organizaciones. Todas las organizaciones se rigen por leyes, códigos y normativas propias del país en que están situadas, y por esta razón constituyen el entorno de la organización y no son directamente gestionables. En el caso de las cooperativas, estas se rigen por la Ley General de Cooperativas 20.881. Las asociaciones gremiales se rigen por el Decreto Ley 2.757/79.

Por otra parte, las organizaciones deben establecer una legislación interna (estatutos y reglamentos) adecuada para su desarrollo, la que debe ser estudiada y comprendida por sus socios. Normalmente cooperativas y asociaciones gremiales no le dan mayor importancia a esta etapa y utilizan estatutos estándar, los cuales puede ser motivo de algunos conflictos posteriormente. Es por ello que deben desarrollar sus propios estatutos, acordes a sus características, como se indica en el recuadro, “Contenidos y redacción del estatuto”(p. 123). A su vez, deben poner atención a las exigencias periódicas, como enviar actas de las juntas generales o declarar IVA mensualmente.

6. Tecnologías de la información y comunicación

Actualmente se puede acceder a un gran volumen de información de forma casi inmediata gracias a las tecnologías de la información. Si bien hace algunos años la cobertura de celulares e internet era mínima o inexistente, hoy en día es esencial para la administra-

ción, las comunicaciones y el acceso a la información dentro de cualquier tipo de empresa u organización. El poder acceder a la información que circula en nuestro alrededor nos abre oportunidades de negocios y alianzas, además nos abre oportunidades en el mercado que muchas veces no se darían sin esta herramienta.

7. Red de apoyo

Entre los factores que diferencian a la economía social de la tradicional, una de ellos es el entorno de apoyo entre asociaciones. Mientras que en la economía tradicional se tiende a hablar de competencia, en la economía social se habla de cooperación entre organizaciones. Tradicionalmente las organizaciones de la economía social buscan conformar una red de apoyo con municipios, universidades y otras organizaciones de la economía social para ir accediendo a información y canales de ayuda mutua. En la conformación de una red de apoyo inciden los siguientes elementos: el área y la proximidad geográfica con otras organizaciones, la disponibilidad de otras organizaciones a otorgar ayuda, la similitud o complementariedad entre las organizaciones.

8. Entorno socioeconómico

Las organizaciones están situadas en un contexto socioeconómico, y los elementos que lo conforman son condicionantes para llevar a cabo la empresa asociativa. Por esta razón, deben ser tomados en cuenta aunque no sea posible gestionarlos directamente. Si bien el factor socioeconómico es externo, la empresa puede adaptarse a ellos, ocuparlos a su favor o incluso intentar tener un impacto directo o indirecto sobre ellos.

El entorno socioeconómico está conformado, principalmente, por los siguientes elementos:

- Territorio en que se ubica la organización
- Rasgos culturales típicos de la zona
- Nivel socioeconómico de la zona

A continuación se presentan algunos ejemplos de retroalimentación positiva entre la organización y los elementos del entorno socioeconómico:

Ejemplo de “aprovechamiento de rasgos típicos de la zona”. En el caso de la economía artesanal, juega un rol importante la cultura ya que se aprovechan productivamente rasgos típicos de la zona para generar una identidad de marca a los productos.

Ejemplo de “impacto directo sobre las familias del entorno”. En el caso de una cooperativa de trabajadores, una empresa asociativa puede aportar positivamente al empleo de sus socios y al nivel de vida de sus familias.

Ejemplo de “aprovechamiento de prácticas colectivas de trabajo comunitario”. La minga, que aúna la cooperación con el trabajo comunitario, a través de la ayuda mutua en las faenas a cambio de un festejo o de posterior ayuda.

9. *Financiamiento*

Toda organización necesita financiamiento, sin embargo para las empresas de la economía social esto resulta aún más complejo, ya que usualmente no hay igualdad de trato por parte del sistema financiero al realizar préstamos a empresas cooperativas o asociaciones gremiales.

El financiamiento puede provenir del crédito privado, financiamiento público, financiamiento comunitario/social y, finalmente, autofinanciamiento.

- **Crédito privado.** El financiamiento privado puede provenir principalmente de los bancos comerciales, cooperativas de ahorro y crédito (CAC),


organizaciones de microfinanzas y fondos de inversión social. Un problema es que la mayoría de los bancos suelen no realizar préstamos a cooperativas o asociaciones gremiales. Las CAC pueden prestar con mayor facilidad a cooperativas o asociaciones gremiales, sin embargo también tienen exigencias mínimas para otorgar créditos

- **Financiamiento público.** Existen fondos y programas para el desarrollo de organizaciones asociativas (listados en el recuadro p. 133)
- **Financiamiento comunitario.** Una tercera vía de financiamiento es el comunitario, es decir, acceder a financiamiento otorgado por la comunidad, amigos, familiares fundaciones u ONG
- **Autofinanciamiento.** La alternativa más evidente para comenzar una cooperativa o asociación gremial es el autofinanciamiento, es decir el aporte personal de cada miembro de la organización

Para acceder a cualquier tipo de financiamiento es recomendable:

- Contar con parámetros financieros adecuados, tales como Ratio Deuda/Patrimonio, Ratio de Cobertura de Deuda, Relación Monto del Préstamo/Valor de lo comprado
- Llevar contabilidad completa y ordenada
- Ser miembro de una institución de garantía recíproca (organización que presta garantías financieras para créditos y licitaciones públicas)
- Ahorrar en una Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Contar con planes de negocios, estrategias comerciales bien definidas y proyectos evaluados económicamente
- Contar con encargado de finanzas y/o contador especializado
- Contar con estrategias para asegurar estabilidad del patrimonio, como por ejemplo devolución de cuotas sujeta al ingreso de un nuevo socio

Capítulo 2



Diagnóstico del proyecto asociativo:

*9 factores
claves a evaluar*

Diagnóstico asociativo

El manual está especialmente diseñado para el diagnóstico y la gestión de brechas que comúnmente se presentan en uno o más de los nueve ejes clave de las organizaciones asociativas. Se entiende por brecha la diferencia entre el estado ideal y el estado real de un determinado proceso, actividad o característica de la organización. La herramienta de gestión asociada a la brecha es, por tanto, una solución específica diseñada para ese factor. Dado que la realidad de cada organización puede variar, este manual entrega líneas generales que deberán ser adaptadas a la realidad específica de cada organización.

En este capítulo se entregan tres cuestionarios de diagnóstico; solamente uno de ellos deberá ser contestado, pues cada uno está diseñado para una etapa diferente de las organizaciones.

En suma, el capítulo está pensado para detectar nueve grandes tipos de brechas o áreas de problemas que típicamente se pueden presentar en una organización, los cuales son: financiamiento, educación y formación, entorno socioeconómico, legislación y normativa, liderazgo asociativo, organización y escritura asociativa, proyecto y capacidad empresarial, red de apoyo y tecnologías de la información y comunicación.

En este capítulo los objetivos son, primero, identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la organización y, segundo, hacer un diagnóstico de la organización usando uno de los tres cuestionarios de diagnóstico.

Cada cuestionario trae preguntas, respuestas, puntajes y herramientas de gestión asociadas. Las preguntas deberán ser leídas en voz alta, al igual que las respuestas, en sesiones de trabajo conjuntas. Deberá ser marcada la respuesta más parecida a la realidad de la organización. Una vez que estén marcadas todas las preguntas,

se deberá hacer un cálculo para determinar el estado de salud global de la organización.

Pasos de aplicación

1. Aplicar el árbol de decisiones para identificar qué tipo de organización se necesita constituir: asociación gremial, cooperativa, sociedad anónima, u otra.
2. Identificación de la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la organización: pre asociativa, de constitución legal o de constitución reciente.
3. Cuestionario: responder grupalmente todas las preguntas del cuestionario de la etapa en que se encuentra la organización, leer y comentar las herramientas de gestión propuestas. Luego, sumar los puntajes por cada factor crítico, realizar la ponderación para obtener una evaluación por factor crítico.
4. Gestión: realizar la evaluación global de acuerdo a lo indicado a las instrucciones del capítulo 3. Realizar un plan estratégico con los diagnósticos y herramientas obtenidas en el capítulo 2.

El cuestionario debe ser leído y respondido grupalmente, pues la mayoría de las preguntas buscan generar un proceso reflexivo que debería involucrar a toda la organización.

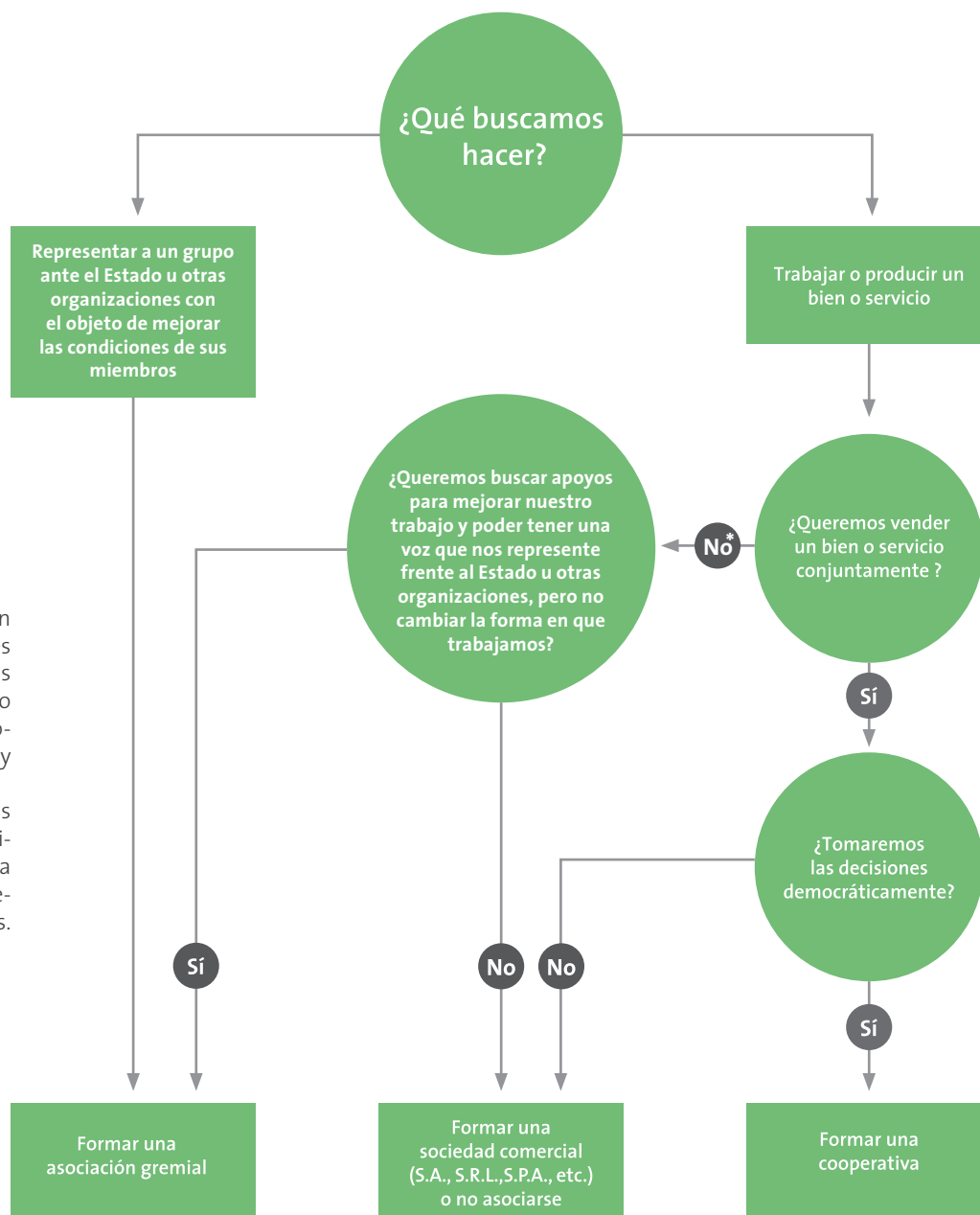
Las respuestas y las herramientas de gestión asociadas son generales, es decir, aproximaciones a la realidad de las organizaciones. Cada organización podrá tomarlas con cierta flexibilidad y adaptarlas a su propia realidad, con el fin de lograr entender cuáles son las áreas que mejor y peor desempeño presentan.

Árbol de decisiones

¿Qué tipo de organización formar?

Las siguientes preguntas pueden orientar a un grupo de personas que está buscando asociarse pero que aún no sabe bajo qué forma legal hacerlo, si una coopera-

tiva, una asociación gremial, una sociedad comercial o simplemente no asociarse y emprender un camino de trabajo individual.



***Nota:** Las cooperativas son empresas y las asociaciones gremiales no. Por ello en las cooperativas el patrimonio (dinero) aportado por cada socio puede ser devuelto a este y se reparten excedentes. En cambio, en el caso de las asociaciones gremiales el dinero no puede ser devuelto a sus socios ni se les puede repartir excedentes o utilidades.

Capítulo 2: Diagnóstico del proyecto asociativo: 9 factores claves a evaluar



Cuestionario 1 Etapa pre asociativa

Observación. Es recomendable que toda organización que se está formando lea a lo menos los recuadros:

Pasos para la organización y creación de una cooperativa o asociación gremial y claves para el éxito de la creación de una cooperativa.

Instrucciones de uso:

El siguiente cuestionario deberá ser aplicado solamente por un grupo de personas que están pensando en asociarse a través de una asociación gremial (AG) o de una cooperativa y que no hayan iniciado los trámites necesarios para la constitución.

Las preguntas son de respuesta única, y cada una tiene dos respuestas con puntajes 0 o 10; o tres respuestas con puntaje 0, 5 o 10. Las preguntas y las respuestas deberán ser leídas en voz alta y se deberá marcar solamente una única respuesta por pregunta.

Posteriormente, el puntaje sumado obtenido por factor crítico debe ser ingresado en la tabla que se muestra más abajo según las instrucciones que la acompañan. El puntaje obtenido de la tabla, más las herramientas de gestión que correspondan a las respuestas, serán ocupadas en el capítulo 3.

Por ser teóricas, las preguntas y las respuestas pueden no calzar completamente con la realidad de la organización; cierto grado de flexibilidad en la interpretación es admitido, con el fin conseguir una evaluación de los factores críticos lo más cercana a la realidad de cada asociación.

Diagnóstico de la etapa 1

Se deberá sumar el puntaje obtenido de todas las preguntas de cada factor crítico, para luego ser anotado a la izquierda del signo / en la columna “Puntaje” de la tabla que se muestra a continuación. Finalmente se debe dividir el puntaje por el número indicado y el resultado debe ser anotado en la columna “Total”.

Ejemplo. *Financiamiento:* (Puntaje) 35/5 = (Total) 7

Índice de desempeño por factor crítico

	<i>Puntaje</i>	<i>Total</i>
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	/6	
<i>Organización y estructura asociativa</i>	/11	
<i>Educación y formación asociativa</i>	/4	
<i>Liderazgo asociativo</i>	/3	
<i>Legislación y normativa</i>	/3	
<i>Tecnologías de la información y comunicación</i>	/2	
<i>Red de apoyo</i>	/3	
<i>Entorno socioeconómico</i>	/2	
<i>Financiamiento</i>	/5	

Etapa pre asociativa

Factor crítico 1: Proyecto y capacidad empresarial

1.1. ¿Tenemos estrategia y planes de negocios definidos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos una estrategia de negocios definida (0 puntos)	<p>Generar estrategias de corto y largo plazo para cumplir con los objetivos de la organización. Si no se generan estrategias claras, con alcances y plazos, no será posible cumplir los objetivos planteados. Para definición general de estrategias, remitirse al recuadro “Planificación estratégica”, p. 111.</p> <p>Generar un plan de negocios para la organización y para los proyectos específicos. Es importante generar un plan de negocios con el fin de definir la estrategia que se seguirá en los meses siguientes.</p> <p>Ver recuadro “Plan de negocios”, p. 97.</p> <p>Este plan debe ser validado por los socios.</p>
2. Sí, tenemos una estrategia de negocios más o menos definida (5 puntos)	<p>Para vender un producto o servicio es necesario definir una serie de acciones que se llevarán a cabo y que tendrán por objetivo tener éxito en los negocios.</p> <p>El plan de negocio consta de un formulario sencillo y que requiere ser llenado por los socios que tengan mayor conocimiento del rubro, siendo sus principales etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Descripción de la organización Definición del producto o servicio Análisis FODA Estrategias y plan de acción Flujo de caja (ver recuadro “Viabilidad económica de un proyecto”, p. 98). Estrategia de marketing Indicadores clave <p>Para aprender cómo hacer un plan de negocios ver recuadro “Plan de negocios”, p. 97.</p> <p>Este plan debe ser validado por los socios.</p>
3. Sí, tenemos una estrategia de negocios definida y validada (10 puntos)	

1.2. ¿El proyecto es sustentable económica, social y ambientalmente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, el proyecto no es sustentable (0 puntos)	<p>No es adecuado realizar un proyecto que sea sólo sustentable económicamente, sino que también debe serlo social y ambientalmente. Para conocer más sobre sustentabilidad, ver el recuadro “Sustentabilidad”, p. 139.</p>
2. Sí, el proyecto es económica, social y ambientalmente sustentable (10 puntos)	

1.3. ¿Los procesos productivos cuentan con una organización definida?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hay una definición clara de cuál es el proceso del trabajo (0 puntos)	Organizar claramente los procesos de la organización, realizando un flujograma (diagrama de flujo del proceso). El flujograma es una herramienta que sirve para visualizar los pasos a seguir en cada etapa productiva. Las principales etapas que deben estar contempladas en el flujograma son: contabilidad, ventas y la producción. Para más detalles ver el recuadro “Flujograma”, p. 104.
2. Sí, contamos con un flujograma claramente definido y conocido por todos para los principales procesos de nuestra organización (10 puntos)	

1.4. ¿Se definió encargado de contabilidad y formatos de contabilidad?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no llevamos contabilidad (0 puntos)	Definir un encargado de contabilidad y formato de contabilidad. Para toda organización es fundamental llevar una contabilidad ordenada y actualizada para saber, entre otras cosas, cuales son las ganancias y las pérdidas a lo largo de un período o proyecto. Esto se puede ejecutar a través de un socio que tenga conocimientos de contabilidad, contratando un contador externo o solicitando ayuda a un organismo de representación, como la Federación de Cooperativas o asociación gremial correspondiente a su sector. Ver el recuadro “Contabilidad”, p.141.
2. Sí, llevamos una contabilidad completa con todos los libros correspondientes (10 puntos)	

1.5 ¿Se toman decisiones en un tiempo oportuno?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, las decisiones son lentas y a veces no alcanzamos a reaccionar como deberíamos (0 puntos)	Si bien es muy importante que las decisiones sean aceptadas por todos los socios, no todo debe decidirse por todos. Deben definirse encargados y respetarse lo que ellos decidan. Si realizan mal su trabajo, estos cargos pueden ser revocados. Hoy en día el mundo de los negocios es muy dinámico, por lo que el gerente debe tener potestad para tomar decisiones sin convocar a asamblea. El gerente también debería poder tomar decisiones económicas hasta cierto monto sin consultar. Además puede ser muy útil contactar a los socios a través de programas de mensajería instantánea para tomar decisiones sobre la marcha.
2. Generalmente el tiempo de respuesta no es el más oportuno (5 puntos)	Si las asambleas o reuniones son muy largas, colocarle de ante mano tiempo límite a la discusión de cada tema. Usar programas informáticos para toma decisiones. Ver recuadro “Herramientas de tecnologías de la Información”, p. 130.
3. Sí, las decisiones se toman a tiempo y nunca perdemos oportunidades por lentitud (10 puntos)	

1.6. ¿Hemos hecho un estudio de viabilidad económica del proyecto?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos hecho un estudio de viabilidad económica (0 puntos)	Evaluar el negocio a través de un flujo de caja, es decir, estimar cuáles serán los ingresos y gastos que tendrá el proyecto y analizar si este genera un ingreso económico positivo o no. Para más detalle revisar el recuadro “Viabilidad económica de un proyecto”, p. 98.
2. Sí, hemos hecho un estudio de viabilidad económica (Flujo de caja) y tenemos claro que el negocio es rentable (10 puntos)	

Factor crítico 2: Organización y estructura asociativa

2.1 ¿Hemos discutido los objetivos y expectativas de cada socio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No existe claridad de qué quiere hacer y qué espera de la organización cada socio (0 puntos)	<p>Reunirse y discutir qué responsabilidades va a asumir cada socio. Asegurarse que todos estén de acuerdo, registrando lo acordado (este documento debe guardarse y ser de libre disposición para todos).</p> <p>Para poder organizarse adecuadamente es muy importante conversar qué espera cada socio de la organización y qué quiere hacer en ella. El correcto funcionamiento de cualquier organización se basa en respetar los deberes y derechos de cada integrante, y es por esto que es muy recomendable tener claridad en el asunto para que no existan discordancias en el futuro.</p>
2. Sí, estamos todos alineados en lo que queremos y esperamos de la organización (10 puntos)	

2.2 ¿Nos sentimos parte de un mismo proyecto, en el cual cada uno hace un aporte necesario para toda la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, dado que algunos tienen mayor compromiso que otros con la organización (0 puntos)	<p>Reunirse con el único fin de aclarar el sentido de pertenencia. Dejar claro que la participación de cada socio es esencial para la organización.</p> <p>Respetar y aceptar las diferencias, ya que es posible que no todos los socios tengan el mismo nivel de compromiso que los demás. Guiarse por el recuadro “Desarrollo de un contexto democrático”, p. 118.</p>
2. Sí, todos nos sentimos parte de un proyecto y entendemos nuestra importancia dentro de esta (10 puntos)	

2.3 ¿Hay suficiente convocatoria y participación en las reuniones, lográndose tomar decisiones?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. Nuestras reuniones son de baja participación, la gente considera que no son necesarias y deja de asistir (0 puntos)	Formar una comisión que estudie qué está ocurriendo, para entender por qué los socios no asisten a las reuniones. Las formas más adecuadas para hacerlo son a través de una encuesta o de conversaciones directas con los socios. Para más detalles, ver recuadro “Organización de asambleas y juntas de socios”, p. 117, y el recuadro “Facilitación de reuniones”, p. 116.
2. Sí, nuestras reuniones tienen una amplia asistencia (10 puntos)	

2.4. ¿Existe una estructura organizacional definida?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No existe una estructura con funciones y responsabilidades claras (0 puntos)	Definir roles con funciones y responsabilidades claras; de este modo la organización funciona ordenadamente y se evitan problemas de desempeño. A su vez, para constituir legalmente a una cooperativa o asociación gremial es necesario definir ciertos cargos. Para mayor detalle ver recuadro “Estructura organizacional”, p. 109.
2. Sí, la estructura está clara y cuenta con roles y responsabilidades conocidas y validadas por todos (10 puntos)	

2.5 ¿Definimos por estatuto la estructura organizacional?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No está definida la estructura organizacional (0 puntos)	Incluir la estructura organizacional y quién (nombres) ocupa los cargos en los estatutos. Hay ciertos cargos que deben contemplarse por ley. Ver recuadro “Estructura organizacional”, p. 109. Si la estructura no es definida en los estatutos, esta no será clara y puede no ser respetada.
2. Sí, está definido quién tomará los cargos que la ley mandata, así como también cargos de acuerdo a nuestras necesidades específicas (10 puntos)	

2.6 ¿Definimos por estatuto la forma en que se repartirá el dinero, es decir los excedentes?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos pensando en ello (0 puntos)	<p>Definir la forma en que se repartirá el dinero. La definición de ingresos en la etapa previa a la constitución es de suma importancia para evitar conflictos futuros. Para ello es necesario definir escalas de sueldo, con escalafones democráticamente definidos de acuerdo a habilidades y responsabilidades. El ingreso además puede ser definido de acuerdo a las horas trabajadas o la cantidad producida.</p> <p>En el caso de las asociaciones gremiales, las cuales no pueden repartir dinero entre sus miembros, definir el destino que se le dará a este.</p>
2. Sí, está claro cómo y cuándo se repartirán excedentes (10 puntos)	

2.7 ¿Las funciones de gestión y control están claramente establecidas y diferenciadas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, las personas que administran y controlan son las mismas (0 puntos)	<p>Definir claramente quién(es) administra(n) la organización y quiénes la controlan (supervisan).</p> <p>Para un buen funcionamiento de toda organización es necesario separar los roles de gestión y control. Esto implica que el gerente (cooperativas) o directos (asociaciones gremiales) no debe ser también la persona que lleva la contabilidad y que a su vez debe haber un tercero (persona o comisión) encargada de revisar el trabajo del gerente o director. Por ley las cooperativas deben contar con junta de vigilancia o si tienen menos de 20 socios, inspector de cuentas.</p>
2. Sí, el gerente no es quien lleva la contabilidad y existe un inspector de cuentas que supervisa el funcionamiento de la organización (10 puntos)	

2.8 ¿Definimos por estatuto el proceso de expulsión de un socio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no lo hemos contemplado (0 puntos)	Definir por estatuto las causales de expulsión de la organización. Deben ser claras y dejar el menor espacio a interpretación posible. Esto evitará conflictos y problemas, incluso judiciales.
2. Sí, lo hemos definido (10 puntos)	

2.9 ¿Definimos qué decisiones tienen que ser aprobadas por la junta general de socios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No hemos tomado estas definiciones (0 puntos)	Hay decisiones clave que no pueden ser tomadas sin quórum o solo por los administrativos. Cuáles son estas decisiones deben ser definidas democráticamente y luego ser plasmadas en el estatuto. Existen ciertas decisiones que la legislación exige que sean tomadas en junta general (Ver recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123).
2. Sí, hemos definido cuáles son las decisiones que deben ser tomadas por todos los socios. La toma de decisiones no se ve enlentecida por hacerlo todos juntos (10 puntos)	

2.10 ¿Se ha definido la duración y forma de evaluación del desempeño de los cargos y/o roles?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No los hemos definido (0 puntos)	Definir el tiempo de duración de los cargos. Para los cargos administrativos es recomendable un mínimo de un año de permanencia en el cargo. En caso de haber cargos directivos es recomendable que la duración sea dos años. Evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los cargos (cada 3 o 6 meses). Para ello crear una pauta de evaluación de acuerdo a las responsabilidades del cargo y aplicar la misma a lo largo del tiempo. Esta evaluación puede ser realizada por el mismo gerente, un comité democráticamente electo o en una junta de socios.
2. No hemos definido formas de evaluación de los cargos, pero sí su duración (5 puntos)	Considerar la futura evaluación de los cargos de acuerdo a pautas definidas según las responsabilidades y objetivos de estos. Definir también cada cuánto tiempo serán evaluados los cargos (recomendable es hacerlo cada 3 o 6 meses y al final de su período)
3. Sí hemos definido la duración de los cargos y la forma de evaluación de estos (10 puntos)	

2.11 ¿Se ha estimado el tiempo que le destinarán los socios a la organización para que esta cumpla sus objetivos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos una estimación del total de tiempo de trabajo necesario para que la organización funcione adecuadamente (0 puntos)	Estimar el total de horas semanales de trabajo requeridas de acuerdo a las tareas definidas para el funcionamiento de la organización. En particular, las cooperativas deberán hacer la estimación de acuerdo al plan de negocios. Es recomendable que, como mínimo, la suma del trabajo de los socios no sea inferior a una jornada completa (45 horas semanales).
2. Si tenemos una estimación del total de horas de trabajo requeridas por la organización, pero no se cumplen y no es posible alcanzar los objetivos (10 puntos)	

Factor crítico 3: Educación y formación

3.1: ¿Tenemos los socios los conocimientos adecuados para aportar productivamente a la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la mayoría de los socios no tenemos la formación y los conocimientos necesarios para que la empresa funcione productivamente (0 puntos)	<p>Participar de programas de capacitación del SENCE (www.sence.cl), cursos en línea de Sercotec (http://capacitacion.sercotec.cl/portal/) y de Biblioredes (http://moodle.biblioredes.cl/). Los cursos de Sercotec permiten acceder a franquicias (“descuentos”) tributarios.</p> <p>Buscar apoyo de otras organizaciones ya constituidas u organizaciones de apoyo a la economía social (ver recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133). Postular a los programas de Becas Laborales y otros programas de capacitación de la División de Asociatividad y Economía Social. Ver recuadro “Diagnóstico y capacitación”, p 111.</p>
2. Sí, algunos, aunque no todos, tenemos los conocimientos necesarios para que la empresa funcione productivamente (5 puntos)	<p>Buscar que los que tengan mayor experiencia y conocimiento, lo traspasen a aquellos socios que más lo necesiten.</p> <p>A su vez participar de los diplomados de Economía Social dictados por el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la USACH y los de la División de Asociatividad y Economía Social.</p> <p>Postular a los programas de Becas Laborales y otros programas de capacitación de la División de Asociatividad y Economía social.</p>
3. Si, todos tenemos los conocimientos necesarios para aportar productivamente a la organización (10 puntos)	

3.2 ¿La organización buscará la formación y capacitación técnica de sus miembros?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la organización no tiene la capacitación y formación de sus socios contemplada (0 puntos)	La capacitación continua de los socios puede aumentar las probabilidades de éxito empresarial de la organización. Para gestionarla, se puede incorporar la capacitación de los socios como un objetivo estratégico, el que deberá ser traducido en un plan de acción específicamente orientado a la capacitación de los socios. Para esto, ver el recuadro “Planificación estratégica”, p. 111.
2. Sí, la organización lo tiene considerado en sus objetivos, pero no ha desarrollado programas y/o planes concretos o efectivos (5 puntos)	Generar una planificación estratégica de acuerdo a lo indicado en el recuadro “Diagnóstico y capacitación”, p. 111. Levantar información respecto a las necesidades educativas de los socios a través de encuestas o preguntándole a cada socio. Realizar las actividades de formación y educación en horario laboral.
3. Sí, la organización tiene la formación y capacitación de sus socios como un objetivo y además ha desarrollado planes y/o programas concretos (10 puntos)	

3.3 ¿Los socios estamos familiarizados con los principios y especificidades de la economía social, tales como, el sentido solidario del trabajo o la toma democrática de decisiones por medio de reuniones?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, los socios no estamos familiarizados ya que, por ejemplo, creemos que una empresa asociativa es lo mismo que una empresa tradicional (ejemplo, una sociedad anónima) (0 puntos)	Desarrollar reuniones periódicas y transparentar la información de la organización. En algunos casos, los trabajadores se han acostumbrado a trabajar en ambientes jerarquizados y poco transparentes, inhibiendo el sentido de pertenencia. Para cambiar esto, es necesario darle importancia a las reuniones y a la democracia como la instancia básica de tomas de decisiones. Ver recuadro, “Desarrollo de un contexto democrático”, p. 118.
2. Sí, los socios estamos familiarizados, pero hay algo de resistencia e incredulidad a la hora de involucrarse y participar en la organización (5 puntos)	Llamar a participar en las reuniones e incentivar a los socios menos participativos a involucrarse con la organización. Por otra parte, la organización debe transparentar la información a sus socios.
3. Sí, los socios estamos familiarizados y participamos solidariamente en el trabajo, además de involucrarnos en la toma de decisiones (10 puntos)	

3.4 ¿La organización cuenta con planes y/o programas de aprendizaje sobre temas clave de la economía social y participativa?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la organización no cuenta con planes ni programas de aprendizaje de economía social y participativa (0 puntos)	Desarrollar un plan o programa especial para el aprendizaje de principios de la economía social. Para ello ocupar el recuadro “Diagnóstico y capacitación”, p. 111.
2. Sí, la organización cuenta con planes o programas, pero no son concretos o efectivos (5 puntos)	Participar de los diplomados de Economía Social dictados por el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la USACH y los de la División de Asociatividad y Economía Social (DAES). Postular a las Becas Laborales de la DAES. Revisar los recuadros “Diagnóstico y capacitación” (p. 111) e “Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo” (p. 146).
3. Sí, la organización está continuamente preocupada de discutir y mejorar la comprensión de temas clave de economía social y participativa (10 puntos)	

Factor crítico 4: Liderazgo asociativo

4.1 ¿Los responsables de la organización son capaces de dirigir las reuniones de trabajo y asambleas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No logran una buena convocatoria y/o no tienen una habilidad adecuada para encabezar los proyectos de la organización (0 puntos)	Revisar conjuntamente el recuadro “Liderazgo”, p. 116. En algunos casos, podría ser óptimo postular a capacitaciones en gestión de proyectos o buscar asesorías externas (Ver recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133).
2. Quienes encabezan se esfuerzan en liderar, pero logran una participación baja y/o no tienen una capacidad óptima de liderar los proyectos (5 puntos)	Buscar las causas de este problema a través de una asamblea o reunión de trabajo. Es necesario entender las causas de este problema, que puede tener múltiples raíces, ya sea la poca aptitud de los líderes para encabezar este tipo de proyecto o una baja motivación de los socios para participar en el día a día. Ver el recuadro “Liderazgo”, p. 116, y el recuadro “Comunicación efectiva”, p. 118.
3. Los responsables generan buenos equipos de trabajo y, además, logran buenos resultados para la organización (10 puntos)	

4.2 ¿Los responsables promueven una gestión transparente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la mayoría de la información no es transparente. No sabemos qué está pasando en la organización (0 puntos)	Definir democráticamente qué información debe ser transparentada, poniendo atención a lo económico. Esto es fundamental para evitar conflictos entre los socios que podrían hacer peligrar la organización. Compartir regularmente esta información, a través de circulares, correos electrónicos y/o diario mural. De este modo se logra el objetivo de que la información sea accesible a todos los socios.
2. Parcialmente, hay tópicos de la administración que no son suficientemente transparentes para todos los socios (5 puntos)	Buscar estrategias para mejorar la comunicación, tales como enviar correos con la información más relevante (los miembros deben acordar cuál es esta) o publicarla en un diario mural.
3. Sí, todos los temas relevantes son transparentados (10 puntos)	

4.3 ¿Los que encabezan escuchan al resto y son capaces de cambiar de opinión?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, generalmente se sienten dueños de la verdad y tienen un exceso de protagonismo en las reuniones, inhibiendo que los otros socios discutan o participen (0 puntos)	Los demás socios deberán ser capaces de formularles este problema a los responsables. No temer decirles las cosas de frente y exigirles que se comporten de acuerdo a lo esperado por el grupo. Cuando los temas que se discuten en las reuniones son definidos casi siempre por unos pocos, ello puede llevar a peligrar la organización.
2. Parcialmente, los líderes escuchan a los demás, pero generalmente ellos toman las decisiones de acuerdo a sus propias orientaciones, sin tomar demasiado en cuenta a los socios (5 puntos)	Los demás socios deberán ser capaces de formularse este problema y luego plantearlo a quienes tienen mayor protagonismo, pidiendo una mayor inclusividad.
3. Sí, los responsables verdaderamente son inclusivos e imparciales, pues toman en cuenta la mayoría de las opiniones, no haciendo primar su voluntad por sobre la de los demás (10 puntos)	

Factor crítico 5: Legislación y normativa

5.1 ¿Designamos democráticamente a un comité organizador de la creación de estatutos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hay una comisión encargada de organizar los estatutos (0 puntos)	Definir una comisión redactora de estatutos, la cual debe ser democráticamente electa, se trate de una cooperativa o asociación gremial. Esta comisión debe redactar los estatutos en base a lo que se desprenda de las discusiones con todos los socios. Se recomienda no tener más de 3 reuniones de 2 horas para definir el contenido clave de los estatutos, el cual debe cumplir con lo indicado en la introducción de este factor. El resultado del trabajo de la comisión debe ser validado por todos. Para más detalles, ver el recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123.
2. Sí, elegimos una comisión que organizará los estatutos (10 puntos)	

5.2 ¿Conocemos la normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No conocemos la normativa que aplica a las cooperativas y organizaciones gremiales (0 puntos)	Ser miembro de una organización asociativa implica derechos y beneficios, pero también implica responsabilidades y deberes. Para conocerlos, revisar el recuadro “Normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales”, p. 120, y el recuadro “Situación legal y lucro en cooperativas y asociaciones gremiales”, p. 121.
2. Sí, cumplimos con todas ellas (10 puntos)	

5.3 ¿Cumplimos con las formalidades que debe realizar una organización asociativa?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No cumplimos a cabalidad con estas formalidades (0 puntos)	Todas las organizaciones deben cumplir con ciertas formalidades que son obligatorias legalmente. Para saber más de ello ver el recuadro “Normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales”, p. 120, y recuadro “Junta general de socios: formalidades”, p. 124. A su vez, revisar los permisos, patentes y certificaciones necesarias para la actividad que se busca realizar. Es frecuente tener que pagar patentes y permisos en la Municipalidad.
2. Sí, cumplimos con todas ellas (10 puntos)	

Factor crítico 6: Tecnología de la información y comunicación

6.1 ¿Tenemos todos los socios algún medio para ser contactados fácilmente? (correo electrónico y/o teléfono)

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No todos los socios tienen correo electrónico y/o teléfono (0 puntos)	Crear correos electrónicos, ya que permite una comunicación fluida, estable y que además deja registro de lo conversado. El teléfono, sea móvil o fijo, permite ubicar rápidamente a los miembros para informar o tomar decisiones a la brevedad.
2. Sí, hay comunicación fluida por correo electrónico y/o teléfono (10 puntos)	

6.2 ¿Usamos programas de computación para gestionar nuestra organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No contamos con tecnologías de la información que nos permitan gestionar la organización (0 puntos)	Elegir como las señaladas en el recuadro “Herramientas de tecnología de la información”, p. 130. Es imprescindible contar con herramientas que faciliten la gestión en la organización.
2. Sí, contamos con tecnologías para gestionar eficientemente nuestra organización (10 puntos)	

Factor crítico 7: Red de apoyo

7.1 ¿Nos hemos acercado a la federación de nuestro rubro u organizaciones similares a la nuestra?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no lo hemos hecho (0 puntos)	<p>Contactar a la federación u organizaciones similares, manifestando la intención de mantener contacto y comunicación. Para mayor información acerca de federaciones y confederaciones, revisar la lista completa disponible en http://economiasocial.economia.cl/busqueda-de-organizacion</p> <p>Estos son espacios para conocer a otras organizaciones similares, apoyarse mutuamente y aprender de ellas.</p> <p>También acercarse a los organismos públicos encargados del área productiva en la que su organización se desenvuelve.</p>
2. Sí, conocemos a algunas. Sin embargo no hay cercanía (5 puntos)	<p>Mejorar el contacto, haciendo visitas o mediante correo electrónico o redes sociales. Este tipo de contactos será beneficioso para la organización.</p> <p>La etapa pre asociativa se caracteriza por el bajo conocimiento y manejo de los socios en los temas referentes a la economía social; es por esto que organismos similares pueden ser de ayuda crucial.</p>
3. Sí, tenemos un contacto fluido con la federación de nuestro sector y con otras organizaciones similares a la nuestra (10 puntos)	

7.2 ¿Nos hemos contactado con organismos públicos de apoyo?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no conocemos ninguno (0 puntos)	<p>En Chile existen una gran cantidad de organizaciones creadas para apoyar emprendimientos de este rubro. Contactar a algunos de los organismos contenidos en el recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133.</p>
2. Sí, tenemos un contacto frecuente (10 puntos)	

7.3 ¿Estamos generando relaciones con organismos de apoyo no necesariamente estatales (fundaciones, organizaciones internacionales, centros de estudios, ONG y universidades)?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no conocemos ninguno (0 puntos)	Contactar a algunos de los organismos señalados en el recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133. Por otro lado, también se puede acudir directamente a universidades, a la facultad de economía y negocios (o similar) y a la de ciencias sociales. Es posible encontrar ahí a grupos de estudiantes o académicos dispuestos a dar apoyo.
2. Sí, tenemos un contacto frecuente (10 puntos)	

Factor crítico 8: Entorno socioeconómico

8.1 ¿Hemos desarrollado una estrategia de posicionamiento en nuestro territorio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos una visión clara acerca de cómo posicionarnos en el territorio (0 puntos)	Conocer las carencias de la comunidad y comuna, conversando con actores clave como juntas de vecinos, la DIDECO o a la oficina de organizaciones comunitarias de la municipalidad. Para tener una mayor claridad al respecto, se recomienda hacer un listado con todos los grupos de interés afectados directa o indirectamente por el proyecto, para luego clasificarlos de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. Para mayor información revisar el recuadro “Mapeo de actores, descripción y caracterización del entorno”, p. 134.
2. Tenemos conocimiento de los problemas de la comuna o territorio, pero no hemos discutido acerca de planes específicos de acción (5 puntos)	Incorporar este conocimiento en el trabajo de la organización, de modo tal de apuntar a lograr un encadenamiento con la comunidad.
3. Tenemos un posicionamiento relevante en nuestro territorio, pues hemos visualizado a la comunidad en nuestra gestión estratégica (10 puntos)	

8.2 ¿Hemos estrechado lazos con otras organizaciones, no necesariamente del ambiente de la economía social, tales como municipios, universidades u otro tipo de organismos públicos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
<p>1. No hemos identificado ni hemos incorporado en nuestra estrategia vinculaciones con este tipo de actores (0 puntos)</p>	<p>Crear lazos con actores comunitarios, con organismos públicos que tengan una mirada social e instituciones no gubernamentales, como fundaciones y ONG que puedan ayudar a que la organización se vincule mejor con su entorno.</p>
<p>2. Hay lazos esporádicos, pero no son lo suficientemente robustos (5 puntos)</p>	<p>Mejorar e intensificar el contacto con organismos públicos que tengan una mirada social e instituciones no gubernamentales, como fundaciones y ONG.</p>
<p>3. Sí, la vinculación permanente con el entorno le da a nuestra organización un valor social importante (10 puntos)</p>	

Factor crítico 9: Financiamiento

9.1 ¿Tenemos capital inicial para crear la organización y el negocio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
<p>1. No tenemos capital inicial (o puntos)</p>	<p>Estimar los costos necesarios para iniciar la organización (costos de constitución legal, operaciones iniciales, etc.).</p> <p>Luego, cada socio debe aportar para cubrir estas operaciones básicas. Esto debe ser acordado democráticamente y según las capacidades de los socios. De este modo, en las cooperativas, se establecen las cuotas que cada socio aporta y su valor. La cantidad de cuotas y su valor, así como los plazos de pago deben quedar establecidos en el estatuto. No necesariamente todas las cuotas tienen que ser iguales, pero, en el caso de las cooperativas, nadie puede aportar más del 20% del total del capital.</p> <p>Si las cuotas no son iguales, en caso de que la cooperativa pague intereses a los socios o venda activos, deberá pagarle a cada socio de manera proporcional a sus cuotas.</p> <p>En el caso de las asociaciones gremiales, los miembros también deberán hacer un aporte monetario acordado democráticamente. En las asociaciones gremiales esto es denominado aporte o cuotas ordinarias. Ver recuadro Contabilidad, sección Cálculo de cuotas, p 141.</p>
<p>2. Tenemos capital inicial, pero no lo suficiente (5 puntos)</p>	<p>Para financiar un proyecto es necesario contar con un plan de negocios y flujo de caja claros. De este modo es posible recurrir a financiamiento de Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito o postular a fondos públicos en el área. Para ello ver el recuadro “Plan de negocios”, p. 97.</p> <p>En caso de que estas instituciones no apoyen financieramente, es recomendable acudir a gente de confianza: familiares y amigos cercanos, que estén dispuestos a confiar en el proyecto. En tal caso, debe ser anotado en un cuadernillo (de preferencia planilla de cálculo) y se le debe ser devuelto el dinero con intereses y plazos establecidos antes del préstamo. Esto puede ser formalizado legalmente a través de un contrato de mutuo.</p> <p>Otra estrategia recomendable es la realización de eventos para recaudar fondos (fiestas, bingos u otros).</p>
<p>3. Sí, tenemos suficiente capital inicial (10 puntos)</p>	

9.2 ¿Hemos buscado financiamiento a través de instituciones públicas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
4. No, no hemos buscado los instrumentos públicos de apoyo para nuestra actividad (o puntos)	Acercarse a la oficina de la División de Asociatividad y Economía Social (DAES), Sercotec, Corfo, Indap, Sernapesca, Subpesca y revisar sus sitios webs. Acercarse a la oficina ministerial de su área de negocio o revisar sus sitios webs. Revisar el recuadro “Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo”, p. 146.
5. Sí, conocemos los programas de apoyo públicos existentes y planeamos postular a ellos (10 puntos)	

9.3 ¿Hemos buscado financiamiento a través de sitios web conocidos como crowdfunding o de financiación colectiva?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos realizado una campaña de Crowdfunding (o puntos)	<p>El Crowdfunding es el financiamiento de particulares a ideas innovadoras a través de internet. Para lograr financiamiento es recomendable presentar la idea a través de un video bonito o buena presentación gráfica y ofrecer algo a cambio a las personas que inviertan (no necesariamente dinero).</p> <p>Publicar el proyecto en sitios web de Crowdfunding como www.idea.me, www.fondeadora.cl o www.kickstarter.com.</p>
2. Sí, participamos de una plataforma de Crowdfunding (10 puntos)	

9.4. ¿Hemos buscado financiamiento en la comunidad o a través de redes de amigos y familiares?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos buscado financiamiento en la comunidad (o puntos)	Para obtener financiamiento de la comunidad, amigos, familiares o colegas es necesario presentar una idea y proponerle a estos un retorno a cambio del dinero que invierta. Lo más adecuado es fijar los términos (monto inicial, monto a retornar, plazos y condiciones generales) a través de un contrato de mutuo, el cual de preferencia debe ser firmado ante notario.
2. Sí, personas naturales han apoyado nuestro proyecto. Hemos registrado ordenadamente sus aportes y fijamos plazos para retornárselos. Esto está formalizado a través de un contrato de mutuo (10 puntos)	

9.5. ¿Hemos buscado financiamiento a través del sistema privado?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos buscado financiamiento (o puntos)	Para obtener un crédito en una institución financiera es necesario presentar un plan de negocios bien elaborado, como se recomienda en el recuadro "Plan de negocios", p. 97. Además es necesario contar con un comportamiento financiero adecuado y respaldos y garantías, las cuales pueden ser levantadas por todos los socios en su conjunto o a través de instituciones de garantía recíproca.
2. Sí, lo hemos hecho y hemos presentado un plan de negocios bien desarrollado (10 puntos)	

Capítulo 2: Diagnóstico asociativo

Cuestionario 2

Etapa de constitución legal

Observación: Si una organización considera que ya ha completado la etapa pre asociativa es recomendable que de todos modos aplique Cuestionario 1, para que evalúe su desempeño en esa etapa. También es recomendable que lea los recuadros: *Pasos para la organización y creación de una Cooperativa o Asociación Gremial, Claves para el éxito de la creación de una cooperativa.*

A su vez, también leer los recuadros: *Procedimiento de constitución legal de una Organización Asociativa, Normativa que aplica a las Cooperativas y Asociaciones Gremiales, Contenidos y Redacción del Estatuto y Situación Legal y Lucro en Cooperativas y Asociaciones Gremiales.*

Recordar que, toda organización que se constituye legalmente debe responder a las solicitudes e indicaciones de la División de Asociatividad y Economía Social, la cual se encarga de fiscalizar y fomentar a las organizaciones de la economía social.

Instrucciones de uso:

El siguiente cuestionario deberá ser aplicado solamente por un grupo de personas que están realizando los trámites legales para asociarse a través de una organización gremial (AG) o de una cooperativa.

Las preguntas son de respuesta única, y cada una tiene dos respuestas con puntajes 0 o 10; o tres respuestas con puntaje 0, 5 o 10. Las preguntas y las respuestas deberán ser leídas en voz alta y se deberá marcar solamente una única respuesta por pregunta.

Posteriormente, el puntaje sumado obtenido por factor crítico debe ser ingresado en la tabla que se muestra más abajo según las instrucciones que la acompañan. El puntaje obtenido de la tabla, más las herramientas de gestión que correspondan a las respuestas, serán ocupadas en el capítulo 3.

Por ser teóricas, las preguntas y las respuestas pueden no calzar completamente con la realidad de la organización; cierto grado de flexibilidad en la interpretación es admitido, con el fin de que esto permita establecer una evaluación de los factores críticos más cercana a la realidad de cada asociación.

Diagnóstico de la etapa 2

Se deberá sumar el puntaje obtenido de todas las preguntas de cada factor crítico, para luego ser anotado a la izquierda del signo / en la columna “Puntaje” de la tabla que se muestra a continuación. Finalmente se debe dividir el puntaje por el número indicado y el resultado debe ser anotado en la columna “Total”.

Ejemplo: *Financiamiento:* (Puntaje) 35/5 = (Total) 7

Índice de desempeño por factor crítico

	<i>Puntaje</i>	<i>Total</i>
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	<i>/1</i>	
<i>Organización y estructura asociativa</i>	<i>/5</i>	
<i>Legislación y normativa</i>	<i>/4</i>	
<i>Red de apoyo</i>	<i>/1</i>	
<i>Financiamiento</i>	<i>/2</i>	

Etapa de constitución legal

Factor crítico 1: Proyecto y capacidad empresarial

1.1. ¿Definió la organización los giros en los que operará?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	Al iniciar actividades en el SII deben indicarse los giros de la organización, es decir indicar claramente qué será lo que hará la organización (de acuerdo a las opciones que da el SII). Para aprender a iniciar actividades dirijase al recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105.
2. Sí (10 puntos)	

Factor crítico 2: Organización y estructura asociativa

2.1. ¿Hay una o más personas encargadas de realizar los trámites de constitución legal

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	Asignar a una persona o más la realización de los trámites.
2. Sí, hay más de un encargado. Si esta persona falla, hay otras personas que asumen la tarea (10 puntos)	

2.2. ¿Reflejan los estatutos los objetivos y espíritu de la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, son estatutos estándares que no incorporan sus objetivos ni espíritu (0 puntos)	Si bien basarse en los estatutos disponibles en el sitio web de la División de Asociatividad y Economía Social y cumplir con lo indicado en el recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123, estos deben reflejar el espíritu de la organización. Para ello es importante que mencionen el objetivo de la organización, sus características y principios rectores. Esto porque los estatutos no son solo normas de control sino una línea base para el funcionamiento de la organización.
2. Sí, nuestros estatutos reflejan adecuadamente los objetivos y espíritu de la organización (10 puntos)	

2.3. ¿Designamos democráticamente un comité organizador de la creación de estatutos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hay una comisión encargada de organizar los estatutos (o puntos)	Definir una comisión redactora de estatutos, la cual debe ser democráticamente elegida trátase de una cooperativa o asociación gremial. Esta comisión debe redactar los estatutos sobre la base de lo que se desprenda de las discusiones con todos los socios. Se recomienda no tener más de tres reuniones de dos horas para definir el contenido clave de los estatutos, el cual debe cumplir con lo indicado en la introducción de este factor. El resultado del trabajo de la comisión debe ser validado por todos. Para más detalles, ver el recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123.
2. Sí, elegimos una comisión que organizará los estatutos (10 puntos)	

2.4. ¿Se definió en los estatutos una estructura organizacional?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no existe una estructura clara con funciones y responsabilidades claras (o puntos)	Definir roles con funciones y responsabilidades claras, así organización funciona ordenadamente y se evitan conflictos. A su vez, para constituir legalmente una cooperativa o asociación gremial es necesario definir ciertos cargos. Ver recuadro “Estructura organizacional”, p. 109.
2. Sí, la estructura está clara y cuenta con roles y responsabilidades conocidas y validadas por todos (10 puntos)	

2.5. ¿Definimos la forma en que repartiremos el dinero, es decir los excedentes?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No lo hemos hecho (o puntos)	Definir la forma en que se repartirá el dinero. La definición de ingresos en la etapa previa a la constitución es de suma importancia para evitar conflictos futuros. Para ello es necesario definir escalas de sueldo, con escalafones democráticamente definidos de acuerdo a habilidad y responsabilidad. El ingreso además puede ser definido de acuerdo a las horas trabajadas o la cantidad de producto producido.
2. Sí, existe una forma definida y transparente de hacerlo (10 puntos)	

Factor crítico 3: Legislación y normativa

3.1. ¿Tenemos claridad del procedimiento de constitución legal de la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, desconocemos el procedimiento o no lo entendemos completamente (0 puntos)	Para conocer cómo constituir legalmente la organización, ver el recuadro “Procedimiento de constitución legal de una organización asociativa”, p. 122.
2. Sí, conocemos a cabalidad como realizar el procedimiento legal (10 puntos)	

3.2. ¿Se tocaron en los estatutos todos los puntos exigidos por ley?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no lo hemos hecho (0 puntos)	Para conocer como constituir legalmente la organización, ver el recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123.
2. Sí, los estatutos incluyen todo lo que deben contener por ley y además lo que nosotros definimos democráticamente (10 puntos)	

3.3. ¿Conocemos todos los miembros los estatutos y leyes que regulan la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	Para poder tomar decisiones informado/a es necesario que todos los socios lean los estatutos de su organización y conozcan, por lo menos en términos generales, las leyes que regulan su actividad económica. No se debe firmar el acta constitutiva sin conocer los estatutos. Ver el recuadro “Normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales”, p. 120 y el recuadro “Junta general de socios: formalidades”, p. 124.
2. Sí (10 puntos)	

3.4. ¿Cumplimos con las formalidades que debe realizar una organización asociativa?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No cumplimos a cabalidad con estas formalidades (0 puntos)	Todas las organizaciones deben cumplir con ciertas formalidades que son obligatorias legalmente. Para saber más de ello ver el recuadro “Junta general de socios: formalidades”, p. 124. Ver también el recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105, y el recuadro “Obligaciones sociales, previsión social (AFP, salud, seguro de cesantía) y sueldos”. p. 126.
2. Sí, cumplimos con todas ellas (10 puntos)	

Factor crítico 4: Red de apoyo

4.1 En caso de presentarse dudas o problemas ¿Han pedido ayuda a otras organizaciones y actores para la realización de los trámites de constitución legal?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (o puntos)	Acceder a otras organizaciones cooperativas o asociaciones gremiales puede ser de gran ayuda para aclarar el orden de los trámites. Lo mismo se puede lograr contactando a la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) o la federación del sector que le corresponda a su organización.
2. Sí, cuando lo hemos necesitados hemos buscado apoyo en terceros informados (10 puntos)	

Factor crítico 5: Financiamiento

5.1. ¿Se han establecido en el estatuto las cuotas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (o puntos)	Establecer las cuotas que cada socio debe pagar, así como la forma y plazos en que debe hacerse. Ver recuadro “Contabilidad”, sección cálculo de cuotas, p 141.
2. Sí, los estatutos contemplan cuántas cuotas se pagarán inicialmente, cómo se hará y cuántas y cómo deben pagarse en el futuro (10 puntos)	

5.2. ¿Contamos con los fondos para hacer los trámites de constitución legal?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (o puntos)	El valor de constitución legal de una organización asociativa puede variar de entre 2 a 7 UF. Es recomendable que este dinero sea obtenido a partir de las cuotas de los socios, como gesto de su compromiso por la organización.
2. Sí, contamos con ellos (10 puntos)	

Capítulo 2: Diagnóstico asociativo

Cuestionario 3

Etapa de reciente constitución

Observación: Es recomendable que toda organización recientemente constituida lea los recuadros: *Obligaciones Sociales, Previsión Social (AFP, Salud, Seguro de Cesantía) y sueldos, Responsabilidades Fiscales y Facilitación de Reuniones.*

Instrucciones de uso:

El siguiente cuestionario deberá ser aplicado solamente por asociaciones gremiales o cooperativas que han sido constituidas hace menos de 3 años o que cuya organización aún no es estable.

Las preguntas son de respuesta única, y cada una tiene dos respuestas con puntajes 0 o 10; o tres respuestas con puntaje 0, 5 o 10. Las preguntas y las respuestas deberán ser leídas en voz alta y se deberá marcar solamente una única respuesta por pregunta.

Posteriormente, el puntaje sumado obtenido por factor crítico debe ser ingresado en la tabla que se muestra más abajo según las instrucciones que la acompañan. El puntaje de obtenido de la tabla, más las herramientas de gestión que correspondan a las respuestas, serán ocupadas en el capítulo 3.

Por ser teóricas, las preguntas y las respuestas pueden no calzar completamente con la realidad de la organización; cierto grado de flexibilidad en la interpretación es admitido, con el fin conseguir una evaluación de los factores críticos lo más cercana a la realidad de cada asociación.

Diagnóstico de la etapa 3

Se deberá sumar el puntaje obtenido de todas las preguntas de cada factor crítico, para luego ser anotado a la izquierda del signo / en la columna “Puntaje” de la tabla que se muestra a continuación. Finalmente se debe dividir el puntaje por el número indicado y el resultado debe ser anotado en la columna “Total”.

Ejemplo: *Financiamiento:* (Puntaje) 35/5 = (Total) 7

Índice de desempeño por factor crítico

	<i>puntaje</i>	<i>Total</i>
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	<i>/11</i>	
<i>Organización y estructura asociativa</i>	<i>/9</i>	
<i>Educación y formación</i>	<i>/3</i>	
<i>Liderazgo asociativo</i>	<i>/5</i>	
<i>Legislación y normativa</i>	<i>/5</i>	
<i>Tecnologías de la información y comunicación</i>	<i>/6</i>	
<i>Red de apoyo</i>	<i>/5</i>	
<i>Entorno socioeconómico</i>	<i>/2</i>	
<i>Financiamiento</i>	<i>/6</i>	

Etapa de reciente constitución

Factor crítico 1: Proyecto y capacidad empresarial

1.1 ¿Tenemos una estrategia y plan de negocio definidos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
<p>1. No tenemos una estrategia de negocios definida (0 puntos)</p>	<p>Generar un plan de negocios para la organización y para los proyectos específicos. Es importante generar un plan de negocios con el fin de definir la estrategia que se seguirá en los meses siguientes. Ver recuadro “Plan de negocios”, p. 97. Este plan debe ser validado por los socios.</p>
<p>2. Tenemos una estrategia de negocios más o menos definida (5 puntos)</p>	<p>Para vender un producto o servicio es necesario definir una serie de acciones que se llevarán a cabo y que tendrán por objetivo tener éxito en los negocios. El plan de negocio consta de un formulario sencillo y que requiere ser llenado por los socios que tengan mayor conocimiento del rubro, siendo sus principales etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la organización • Definición del producto o servicio • Análisis FODA • Estrategias y plan de acción • Flujo de caja (Ver recuadro “Viabilidad económica de un proyecto”, p. 98) • Estrategia de Marketing • Indicadores Clave <p>Para aprender como hacer un plan de negocios ver el recuadro “Plan de negocios”, p. 97.</p>
<p>3. Sí, tenemos una estrategia de negocios definida y validada (10 puntos)</p>	

1.2 ¿Son suficientes los ingresos como para cubrir las operaciones de la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	<p>Las empresas asociativas suelen competir en el mercado. Para asegurar la viabilidad financiera de la organización es necesario abordar la problemática desde dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos: Evaluar estrategias para reducir los costos de la organización, haciendo procesos más eficientes y abaratando costos directos. Ver recuadro “Consejos para lograr una organización eficiente”, p. 102. 2. Ingresos: Evaluar estrategias para asegurar las ventas, ya sea mejorando el producto o servicio, promoviendo el sello cooperativo u otros. Ver recuadro “Aseguramiento de ingresos”, p. 147.
2. Sí, son suficientes para mantener la organización y que los socios tengan un sueldo/anticipos dignos (10 puntos)	

1.3 ¿Están bien definidos los roles dentro de la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no lo están (0 puntos)	<p>Definir roles con funciones y responsabilidades claras, así la organización funciona ordenadamente y se evitan conflictos.</p> <p>Muchas veces ocurre que los socios no están preparados o acostumbrados a realizar ciertas labores dentro de la empresa. Es necesario generar reuniones y grupos de trabajo para definir los roles y responsabilidades claros. La función de cada socio debe ser definida a partir de las capacidades y la voluntad de cada encargado, y llevarse un registro de tareas específicas que debe cumplir cada uno para reducir el riesgo de ambigüedades en las funciones.</p> <p>También debe cumplirse con las exigencias legales de organización, indicadas en el recuadro “Estructura organizacional”, p. 109.</p>
2. Más o menos, no hay una definición suficientemente clara de los roles dentro de la organización (5 puntos)	<p>Definir los roles y funciones que la organización debería tener. Luego ver qué hace cada socio y asignar socios a cada rol planteado, de acuerdo a lo que los socios ya hacen.</p>
3. Sí (10 puntos)	

1.4 ¿Existe un encargado de ventas y/o de desarrollo de nuevos proyectos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no contamos con uno (0 puntos)	Definir un encargado de ventas / búsqueda de proyectos con libertad para tomar ciertas decisiones sin consultar. Al estar comenzando una organización, es necesario asegurar los futuros ingresos. Para ello se recomienda que un socio se dedique exclusivamente a esto. En caso de aún no tener proyectos, es recomendable incluso que el trabajo de este socio sea pagado por las cuotas aportadas por los demás.
2. Sí, hay una persona que está constantemente buscando nuevos proyectos (10 puntos)	

1.5 ¿Tenemos acceso a toda la información relevante sobre la organización - contabilidad, documentos de estrategia, entre otros?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no todos accedemos a toda la información (0 puntos)	Como los socios son dueños de la organización, para poder tomar decisiones respecto al futuro de esta es necesario que se tenga acceso pleno a toda la información. Esta información debe ser comunicada frecuente y clara. Se recomienda que lo que se considere como más importante esté en un diario mural o sea enviado en un boletín periódico. En caso de que la administración crea que haya información sensible de ser filtrada, la organización puede elegir delegados que accedan a ella.
2. Más o menos (5 puntos)	Publicar la información más importante en diario mural o enviarla por correo electrónico de manera regular, una vez a la semana, como mínimo. Qué la gerencia o administración informe en cada junta –extraordinaria o no–, de lo que ocurre en la organización. Conversar con los demás socios, preguntarles qué están haciendo.
3. Sí, la información es presentada de forma oportuna y clara (10 puntos)	

1.6 ¿Los nuevos proyectos se evalúan económicamente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no se hacen cálculos económicos antes de comenzar un proyecto (0 puntos)	Tomar decisiones de inversión o gastos tras evaluar su rentabilidad económica. Para ello es necesario realizar proyecciones de flujo de caja y calcular el Valor Actual Neto de Inversión (VAN), y tiempo de recuperación de la inversión. Para ello ver el recuadro “Viabilidad económica de un proyecto”, p. 98.
2. Sí, los proyectos son evaluados realizando flujo de caja, considerando VAN y plazo de recuperación (10 puntos)	

1.7 ¿Se toman decisiones en un tiempo oportuno?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, las decisiones son lentas y a veces no alcanzamos a reaccionar como deberíamos (0 puntos)	Es relevante que las decisiones sean más o menos compartidas por todos los socios, aunque no todo debe decidirse por todos. Deben definirse encargados y respetarse lo que ellos decidan. Si realizan mal su trabajo, estos pueden ser revocados. Hoy en día el mundo de los negocios es muy dinámico, por lo que el gerente debe tener potestad para tomar decisiones sin convocar a asamblea. El gerente también debería poder tomar decisiones económicas hasta cierto monto sin consultar. Además puede ser muy útil poder contactar a los socios a través de programas de mensajería instantánea para tomar decisiones sobre la marcha.
2. Más o menos (5 puntos)	Si las asambleas o reuniones son muy largas, colocarle de antemano tiempo límite a la discusión de cada tema. Usar programas informáticos para toma decisiones. Ver recuadro “Herramientas de tecnologías de la información”, p. 130.
3. Sí, las decisiones se toman a tiempo y nunca perdemos oportunidades por lentitud (10 puntos)	

1.8 ¿Usamos herramientas de gestión de proyectos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No usamos (0 puntos)	Es necesario utilizar metodologías para controlar los proyectos. Lo más importante para gestionar un proyecto es: <ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos • Definir tareas • Definir plazos • Definir responsables • Verificar que se actúe de acuerdo al trabajo Para ello, es recomendable leer el recuadro “Gestión básica de la organización”, p. 102.
2. Sí, usamos herramientas definidas y probadas que nos ayudan a gestionar adecuadamente nuestros proyectos (10 puntos)	.

1.9 ¿Existe una cultura o interés por la innovación en nuestra organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No hay mayor interés por la innovación (o puntos)	Hoy en día, las organizaciones que participan del mercado, deben estar siempre cambiando y adecuándose a nuevas condiciones. Es por ello que la innovación resulta clave. También es muy útil para encontrar soluciones a problemas que los miembros de la organización puedan enfrentar. Para ello ver el recuadro “Metodología de innovación”, p. 100.
2. Sí, estamos constantemente buscando como mejorar y buscando crear cosas nuevas (10 puntos)	

Cuestionario 3: Proyecto y capacidad empresarial

1.10 ¿Se ha definido la duración y forma de evaluación del desempeño de los cargos y/o roles?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No los hemos definido (o puntos)	Definir el tiempo de duración de los cargos. Para los cargos administrativos es recomendable un mínimo de un año de permanencia en el cargo. En caso de haber cargos directivos es recomendable que la duración sea dos años. Evaluar cada cierto tiempo el desempeño de los cargos (cada 3 o 6 meses). Para ello crear una pauta de evaluación de acuerdo a las responsabilidades del cargo y aplicar la misma a lo largo del tiempo. Esta evaluación puede ser realizada por el mismo gerente, un comité democráticamente electo o en una junta de socios.
2. No hemos definido formas de evaluación de los cargos, pero sí su duración (5 puntos)	Evaluar el desempeño de los cargos de acuerdo a pautas definidas según las responsabilidades y objetivos de estos. Para ello crear una pauta de evaluación de acuerdo a las responsabilidades del cargo y aplicar la misma a lo largo del tiempo (cada 3 o 6 meses). Esta evaluación puede ser realizada por el mismo gerente, un comité democráticamente electo o en una junta de socios.
3. Sí hemos definido la duración de los cargos y la forma de evaluación de estos (10 puntos)	

1.11 ¿El tiempo que le destinan los socios a la organización es suficiente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos una estimación del total de tiempo de trabajo necesario para que la organización funcione adecuadamente (0 puntos)	Estimar el total de horas semanales de trabajo requeridas de acuerdo a las tareas definidas para el funcionamiento de la organización. En particular, las cooperativas deberán hacer la estimación de acuerdo al plan de negocios. Es recomendable que, como mínimo, la suma del trabajo de los socios no sea inferior a una jornada completa (45 horas semanales).
2. Si tenemos una estimación del total de horas de trabajo requeridas por la organización, pero no se cumplen y no es posible alcanzar los objetivos (10 puntos)	Plantear la situación a los socios y buscar la causa. A veces, esto se debe a que los socios no tienen un incentivo o retribución directa por su esfuerzo. Según el tipo de organización, los incentivos pueden ser económicos o de otro tipo.

Factor crítico 2: Organización y estructura asociativa

2.1. ¿Hemos discutido los objetivos y expectativas de cada socio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no existe claridad de qué quiere hacer y qué espera de la organización cada socio (0 puntos)	Reunirse y discutir qué responsabilidades va a asumir cada socio. Asegurarse que todos estén de acuerdo y registrar lo acordado. Este documento debe guardarse y ser de libre disposición para todos. Para poder organizarse adecuadamente es muy importante conversar qué espera cada socio de la organización y qué quiere hacer en ella. El correcto funcionamiento de cualquier organización se basa en respetar los deberes y derechos de cada integrante, y es por esto que es muy recomendable tener claridad en el asunto para que no existan discordancias en el futuro.
2. Sí, estamos todos alineados en lo que queremos y esperamos de la organización (10 puntos)	

2.2 ¿Nos sentimos parte de un mismo proyecto, en el cual cada uno hace un aporte necesario para toda la organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, dado que algunos tienen mayor compromiso que otros con la organización (0 puntos)	Reunirse con el único fin de aclarar el sentido de pertenencia. Dejar claro que cada socio es esencial para la organización. Guiarse por el recuadro “Desarrollo en un contexto democrático”, p. 118.
2. Sí, todos nos sentimos parte de un proyecto y entendemos nuestra importancia dentro de esta (10 puntos)	

2.3 ¿Mantenemos una retroalimentación entre los miembros?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, tendemos a aislarnos y trabajar por separado. Solo nos juntamos cuando es estrictamente necesario (0 puntos)	Elegir a un encargado de insistir y planificar encuentros presenciales entre socios. En tales situaciones organizar rondas de conversación en las que se compartan las inquietudes, decepciones y motivaciones de los socios. En el encuentro se debe promover la libre expresión cuidando el respeto con los miembros. Ver recuadro “Comunicación efectiva”, p. 118.
2. Sí, tratamos de juntarnos pero vivimos muy lejos y nos cuesta movilizarnos (5 puntos)	Si la distancia geográfica es muy amplia entre los socios, elegir a un encargado que se encargue de hacer visitas a los socios para recoger las inquietudes, decepciones y motivaciones de cada uno. Si es posible, contáctense regularmente por algún medio de mensajería grupal (ver sección “Acceso a la tecnología informática”). Actualmente es legal realizar juntas generales de socios a través de medios electrónicos.
3. Sí, nos comunicamos entre nosotros frecuentemente (todos los días) (10 puntos)	

2.4 ¿Las reuniones tienen un tiempo de duración prudente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, se alargan innecesariamente y nos desgastamos (0 puntos)	<p>Antes del inicio de cada reunión generar un listado de todos los temas que se van a tratar (tabla) y programar un tiempo razonable para discutir de cada tema. Si por alguna razón se necesita alargar un tema en particular, se puede proponer una votación sencilla para aceptarlo. Sin embargo también se debe asociar un tiempo fijo de conversación, y debe ser también respetado.</p> <p>Por otro lado, dejar planteado que los temas propuestos en la reunión deben ser de carácter general y que influyan en el funcionamiento de la organización o que afecten de manera considerable a los socios.</p> <p>Para que las reuniones sean sintéticas hay que saber evaluar cuáles son los temas relevantes y cuáles pueden ser conversados en grupos más pequeños.</p> <p>Ver recuadro “Facilitación de reuniones”, p. 116.</p>
2. Sí, son efectivas y no hay desgaste innecesario (10 puntos)	

2.5 ¿Hay suficiente convocatoria y participación en las reuniones, juntas generales y asambleas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. Nuestras reuniones son de baja participación, la gente considera que no son necesarias y deja de asistir (0 puntos)	<p>Formar una comisión que estudie qué está ocurriendo, para entender por qué los socios no asisten a las reuniones. Las formas más adecuadas para hacerlo son:</p> <p>Encuesta: Realizar preguntas por escrito, donde los miembros evalúen la calidad, duración, organización y otras variables de las reuniones.</p> <p>Conversación uno a uno con los socios que no asisten para entender por qué no van.</p> <p>Tomar medidas de acuerdo a la información levantada.</p> <p>Para más detalles, ver recuadro “Organización de asambleas y juntas de socios”, p. 117.</p>
2. Sí, nuestras reuniones tienen una amplia asistencia (10 puntos)	

2.6 ¿Las reuniones son ambientes amigables, dando espacio a la participación de todos los socios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, algunos socios tienen demasiado protagonismo en las reuniones (0 puntos)	<p>Es necesario crear un ambiente donde prime el respeto. Entre otras cosas, debe respetarse el orden de las palabras dadas al hablar y no interrumpir a la persona que lo está haciendo.</p> <p>Ver recuadro “Comunicación efectiva”, p. 118, recuadro “Facilitación de reuniones”, p. 116, y el recuadro “Organización de asambleas y juntas de socios”, p. 117.</p>
2. Sí, tenemos reuniones en las que se escuchan todas las opiniones (10 puntos)	

2.7. ¿Existe una estructura organizacional definida?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No existe una estructura clara con funciones y responsabilidades claras (0 puntos)	<p>Definir roles con funciones y responsabilidades claras, así organización funciona ordenadamente y se evitan conflictos.</p> <p>A su vez, para constituir legalmente una cooperativa o asociación gremial es necesario definir ciertos cargos.</p> <p>Ver recuadro “Estructura organizacional”, p. 109.</p>
2. Sí, la estructura está clara y cuenta con roles y responsabilidades conocidas y validadas por todos (10 puntos)	

2.8. ¿Nos parece justa la diferencia de sueldo entre gerentes y el trabajador menor pagado?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, nos parece que los gerentes ganan mucho (0 puntos)	Para que los ingresos sean percibidos como justos, es necesario definir escalas de sueldo, con escalafones democráticamente definidos de acuerdo a habilidad y responsabilidad.
2. No estamos completamente satisfechos (5 puntos)	Definir escalas de sueldo, con escalafones democráticamente definidos de acuerdo a habilidad y responsabilidad. Luego revisar los sueldos actuales y hacerlos calzar con la escala definida. En general se considera adecuado una relación de entre el que más gana y el que menos, de no más de 3:1.
3. Sí, la relación nos parece adecuada (10 puntos)	

2.9. ¿Los procesos productivos cuentan con una organización definida?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No hay una definición clara de cuál es el proceso del trabajo (0 puntos)	Organizar claramente los procesos de la organización, realizando un flujograma (diagrama de flujo del proceso). El flujograma es una herramienta que sirve para visualizar organizadamente los pasos a seguir en cada etapa productiva. Las principales etapas que deben estar contempladas en el flujograma son contabilidad, ventas y producción. Para más detalles ver el recuadro “Flujograma”, p. 104.
2. Sí, contamos con un flujograma claramente definido y conocido por todos para los principales procesos de nuestra organización (10 puntos)	

Factor crítico 3: Educación y formación

3.1 ¿La organización incentiva la formación y capacitación técnica de sus miembros?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la organización no tiene la capacitación y formación de sus socios contemplada (0 puntos)	Desarrollar planes de capacitación. Dirigirse a recuadro “Diagnóstico y capacitación” p. 111. Para ello, existen al menos dos caminos: postulando a programas del SENCE (www.sence.cl) o buscar colaboración en las organizaciones de apoyo a la economía social indicadas en el recuadro, (p. 133). Postular a los programas de Becas Laborales y otros programas de capacitación de la División de Asociatividad y Economía Social.
2. Sí, la organización lo tiene considerado en sus objetivos, pero no ha desarrollado programas y/o planes concretos o efectivos (5 puntos)	Generar una planificación estratégica de acuerdo a lo indicado en el recuadro “Diagnóstico y capacitación”, p. 111. Levantar información respecto a las necesidades educativas de los socios a través de encuestas o preguntándole a cada socio. A veces, la misma organización puede internalizar la solución del problema. Una vía es por medio de la organización de sesiones de capacitación entre los socios, de modo que los que tengan mayor experiencia y conocimiento, lo traspasen a aquellos socios que más lo necesiten. Realizar las actividades de formación y educación en horario laboral.
3. Sí, la organización tiene la formación y capacitación de sus socios como un objetivo y además ha desarrollado planes y/o programas concretos (10 puntos)	

3.2 ¿La organización cuenta con planes y/o programas de aprendizaje sobre temas clave de la economía social y participativa?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la organización no cuenta con planes ni programas de aprendizaje de economía social y participativa (0 puntos)	Desarrollar un plan o programa especial para el aprendizaje de principios de la economía social. Para ello, dirigirse a recuadro “Diagnóstico y capacitación”, p. 111.
2. Sí, la organización cuenta con planes o programas, pero no son concretos o efectivos (5 puntos)	Participar de los diplomados de Economía Social dictados por el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la USACH y los de la División de Asociatividad y Economía Social. Postular a las Becas Laborales de la DAES. Tomar los cursos online de gestión de cooperativas de la Universidad de Mondragón, España.
3. Sí, la organización está continuamente preocupada de discutir y mejorar la comprensión de temas clave de economía social y participativa (10 puntos)	

3.3 ¿Los socios estamos familiarizados con los principios y especificidades de la economía social, tales como el sentido solidario del trabajo o la toma democrática de decisiones por medio de reuniones?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, los socios no estamos familiarizados ya que, por ejemplo, creemos que una empresa asociativa es lo mismo que una empresa tradicional (ejemplo, una sociedad anónima) (0 puntos)	Desarrollar reuniones periódicas y transparentar la información. En algunos casos, los trabajadores se han acostumbrado a trabajar en ambientes jerarquizados y poco transparentes, lo que inhibe el sentido de pertenencia. Para cambiar esta mentalidad, es necesario darle importancia a las reuniones y a la democracia como la instancia básica de tomas de decisiones. Ver recuadro “Desarrollo de un contexto democrático”, p. 118.
2. Sí, los socios estamos familiarizados, pero hay algo de resistencia e incredulidad a la hora de involucrarse y participar en la organización (5 puntos)	Llamar a participar en las reuniones e incentivar a los socios menos participativos a involucrarse con la organización. Por otra parte, la organización debe transparentar la información a sus socios.
3. Sí, los socios estamos familiarizados y participamos solidariamente en el trabajo, además de involucrarse en la toma de decisiones (10 puntos)	

Factor crítico 4: Liderazgo asociativo

4.1 ¿Quiénes administran y organizan son capaces de concretar los proyectos que se proponen?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, los administradores y dirigentes no logran conformar buenos equipos de trabajo y/o no tienen una habilidad adecuada para concretar los proyectos de la organización (0 puntos)	Sesionar para decidir si conviene armar nuevos equipos de trabajo o si es necesario elegir nuevos directivos. En algunos casos, podría ser pertinente postular a capacitaciones en gestión de proyectos o buscar asesorías externas. A través de una junta general elegir a nuevos directivos, en el caso de que sea conveniente.
2. Los administradores y dirigentes hacen su mejor esfuerzo, pero logran una participación baja y/o no tienen una capacidad óptima de liderar los proyectos (5 puntos)	Buscar las causas de este problema a través de una asamblea o reunión de trabajo. Es necesario entender las causas de este problema, que puede tener múltiples raíces, ya sea como la poca aptitud de los líderes para liderar este tipo de proyecto o una baja capacidad de los equipos de trabajo para concretar sus tareas. Ver recuadro “Liderazgo”, p. 116.
3. Los administradores y dirigentes generan buenos equipos de trabajo y, además, logran buenos resultados para la organización (10 puntos)	

4.2 ¿Quiénes encabezan promueven una gestión financiera transparente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, la información financiera no es transparente (0 puntos)	Transparentar la información económica a través de una asamblea en que todos los socios tengan acceso a la información y a aclarar dudas. Compartir la información financiera y contable con los socios a través de un informe de gestión económica y financiera. La transparencia en la gestión económica es fundamental para evitar conflictos entre los socios y decisiones que podrían hacer peligrar a la organización.
2. Parcialmente, hay tópicos de la administración financiera que no son suficientemente transparentes para todos los socios (5 puntos)	Evaluar si la información está siendo entregada de manera oportuna y si la forma en que se hace es comprendida por todos. Puede ser necesario capacitar a los socios en contabilidad (ver recuadro “Contabilidad”, p. 141) o simplificar la forma en que se presenta la información.
3. Sí, todos los temas financieros son transparentes, conocidos y entendidos por todos (10 puntos)	

4.3 ¿Hay dirigentes arrogantes, demasiado parciales o que se sienten dueños de la verdad?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. Quienes lideran generalmente se sienten dueños de la verdad y tienen un exceso de protagonismo en la organización, inhibiendo la participación de los demás socios (0 puntos)	Discutir en la asamblea y confrontar al líder es una vía posible, planteándole abrirse a escuchar a los demás y no sentirse dueño de la verdad. En casos más extremos, se puede llamar a una elección de directiva o gerencia. Cuando las decisiones y el pensamiento de un líder están cerradas a otras visiones y orientaciones puede peligrar la organización, ya que las soluciones a los problemas y el planteamiento de los objetivos estratégicos deben ser producto de la convergencia de las opiniones de los socios. Revisar en conjunto el recuadro “Liderazgo”, p. 116.
2. Parcialmente, los dirigentes escuchan a los demás, pero generalmente ellos toman las decisiones de acuerdo a sus propias opiniones, sin tomar demasiado en cuenta a los socios (5 puntos)	Plantearle a los demás socios el problema, y hablar con los líderes, pidiendo mayor inclusión en las decisiones. Revisar en conjunto el recuadro “Liderazgo”, p. 116.
3. Quienes encabezan son verdaderamente inclusivos e imparciales, pues toman en cuenta la mayoría de las opiniones, sin hacer primar su voluntad por sobre la de los demás (10 puntos)	

4.4 ¿Quiénes organizan y/o lideran saben resolver los conflictos entre los socios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No saben lidiar con los conflictos entre los socios y/o generan ambientes conflictivos, dividiendo a los socios entre “buenos” y “malos” (0 puntos)	<p>Establecer una mediación que logre arbitrar para la resolución del conflicto. Los conflictos entre socios son inevitables, pero estos pueden ser una oportunidad para mejorar la organización, siempre y cuando se resuelvan de manera adecuada, es decir, tomando en cuenta lo que es mejor para la organización y sus socios. Ver recuadro “Liderazgo”, p 116.</p> <p>En caso de que los conflictos escalen, es necesario ceñirse al “procedimiento judicial” establecido por estatuto.</p>
2. Si logran enfrentar los conflictos entre los socios con calma y articulando una solución de manera provechosa para toda la organización (10 puntos)	

4.5 ¿Las personas que organizan y administran promueven la participación y la motivación de sus socios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, quienes encabezan no logran motivar a los socios y los socios están cada vez más apáticos de involucrarse en su organización (0 puntos)	Mejorar la participación y la motivación de los socios. Pueden haber varios caminos para esto, primero, generando actividades lúdicas e instancias de reunión informales, como asados. Otro camino puede ser abrir una sesión de diagnóstico, para llegar a conocer las causas del desánimo y la falta de participación.
2. Hacen su mejor esfuerzo, pero no son efectivos en lograr una mayor motivación y participación (5 puntos)	Revisar en conjunto con los líderes, los recuadros “Facilitación de reuniones”, p. 116, y el recuadro “Desarrollo en un contexto democrático”, p. 118.
3. Sí, quienes encabezan son buenos motivadores y logran generar un buen nivel de participación entre los socios (10 puntos)	

Factor crítico 5: Legislación y normativa

5.1 ¿Hemos definido por estatuto el esquema de ingresos y repartición de excedentes por estatuto?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	Definir el esquema de ingresos (sueldos y pagos a los socios) y repartición de excedentes por estatuto. Esto ayuda a tener una gestión clara y evitar conflictos posteriores. Recordar que las asociaciones gremiales no reparten dineros a sus socios, lo que no significa que quienes trabajan en ellas no perciban sueldos.
2. Sí, esto está clarificado en los estatutos (10 puntos)	

5.2 Si se desvincula un socio, ¿lo hacemos siguiendo un debido proceso?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No (0 puntos)	Es necesario que la desvinculación (expulsión) de un socio sea siguiendo un proceso impersonal y que este tenga derecho a apelar. A su vez, esto debe ceñirse a los estatutos.
2. Sí, lo hacemos siguiendo un procedimiento establecido por estatutos (10 puntos)	

5.3 ¿Contamos con un proceso de apelación independiente en caso de decisiones controversiales?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no contamos con uno (0 puntos)	En caso de que la administración tome decisiones controversiales, es necesario contar con un sistema independiente de este que permita evaluarlas.
2. Sí, contamos con sistema para apelar/vetar decisiones de socios/administradores controversiales (10 puntos)	

5.4 ¿Cumplimos con las formalidades que debe realizar una organización asociativa?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No cumplimos a cabalidad con estas formalidades (0 puntos)	Todas las organizaciones deben cumplir con ciertas formalidades que son obligatorias legalmente. Para saber más de ello ver el recuadro “Junta general de socios: formalidades”, p. 124. Ver también el recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105, y el recuadro “Obligaciones sociales, previsión social (AFP, salud, seguro de cesantía) y sueldos”, p. 126.
2. Sí, cumplimos con todas ellas (10 puntos)	

5.5 ¿Se lleva una contabilidad completa y ordenada, se cumplen las obligaciones mensuales y anuales con el SII y se pagan las leyes sociales?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, esto no se cumple ordenadamente (0 puntos)	<p>Llevar contabilidad ordenada y completa.</p> <p>Para toda organización es fundamental llevar una contabilidad ordenada y actualizada. En caso de no existir, pueden surgir conflictos entre los socios, problemas con el Servicio de Impuestos Internos y tomarse decisiones erradas sin información correcta.</p> <p>La contabilidad de organizaciones asociativas emplea un formato específico de empresas asociativas. Para esto se le recomienda hacerle leer el recuadro “Contabilidad” (p. 141), que resume las principales características de estas.</p> <p>También es recomendable acudir a los organismos de representación y federaciones de su rubro. Muchas veces las federaciones pueden apoyar en esto o contactar contadores capacitados.</p> <p>Cumplir con todo lo indicado en el recuadro “Obligaciones sociales, previsión social (AFP, salud, seguro de cesantía) y sueldos”, p. 126, y en el recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105.</p>
2. Sí, llevamos una contabilidad completa, pagamos todas las leyes sociales y hacemos nuestras declaraciones anuales y mensuales ante el SII (10 puntos)	

Factor crítico 6: Tecnologías de la información y comunicaciones

6.1 ¿Tenemos todos los socios algún medio para ser contactados fácilmente por correo electrónico o telefónicamente?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No todos los socios tienen correo electrónico y/o teléfono (0 puntos)	Crear correos electrónicos. El correo electrónico permite una comunicación fluida, estable y que además deja registro de lo conversado. El teléfono, sea móvil o fijo, permite ubicar rápidamente a los miembros para informar o tomar decisiones a la brevedad.
2. Sí, hay comunicación fluida por correo electrónico y/o teléfono (10 puntos)	

6.2 ¿Tenemos un computador con acceso a internet?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos computador y/o acceso a internet (0 puntos)	Buscar conexión a internet y un computador a través de municipalidades o universidades que puedan dar apoyo informático.
2. Tenemos computador pero no tiene acceso a internet (5 puntos)	Evaluar alternativas con los diferentes proveedores de internet de su comuna. Otra forma es que algún socio pueda compartir en plazos cortos su internet móvil.
3. Tenemos un computador con acceso a internet (10 puntos)	

6.3 ¿Todos los socios tienen conocimientos básicos de computación?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, ningún socio sabe operar computadores (0 puntos)	Pregunten en la municipalidad y en las organizaciones indicadas en el recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133, donde pueden encontrar cursos básicos de computación. Es importante que por lo menos unos pocos socios conozcan como operar un computador para poder responder correos electrónicos y buscar información.
2. Solo unos pocos tienen los conocimientos básicos (5 puntos)	Evaluar a largo plazo que todos los socios tomen un curso de computación. Cuando todos hacen uso de la tecnología informática la organización tiene mucho más potencial, ya que es más eficiente en sus comunicaciones y tomas de decisiones.
3. Todos sabemos usar los computadores y celulares (10 puntos)	

6.4 ¿Tenemos un sitio web que muestre nuestros productos o servicios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos sitio web (0 puntos)	Hoy en día tener un sitio en internet es casi más importante que aparecer en la guía telefónica. Un sitio web debe por lo menos indicar qué hace la organización, mostrar sus objetivos, productos o servicios y entregar información de contacto. La opción gratuita es crear una página en Facebook.
2. Sí, tenemos sitio web (10 puntos)	

6.5 ¿Usamos programas para gestionar nuestra organización?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No contamos con tecnologías de la información que nos permitan gestionar la organización (0 puntos)	Es imprescindible contar con herramientas tecnológicas facilitadoras dentro de la organización, como planillas de cálculo y procesadores de texto. Para obtener tales herramientas recurran al recuadro “Herramientas de tecnología de la información”, p. 130.
2. Sí, contamos con tecnologías para gestionar eficientemente nuestra organización, así como también para comunicarnos y tomar decisiones (10 puntos)	

6.6 ¿Guardamos la información en el computador de manera accesible y transparente a todos los socios?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. 1. No guardamos información o guardamos muy poca información en el computador (0 puntos)	Actualmente es seguro guardar información en el computador e internet. Al guardar los datos y archivos por internet, todos los socios pueden acceder a ella en cualquier momento. Ver recuadro “Herramientas de tecnología de la información”, p. 130.
2. Sí, guardamos la información en el computador y usamos programas que están en internet para que todos puedan acceder fácilmente a ella (10 puntos)	

Factor crítico 7: Red de apoyo

7.1 ¿Nos hemos acercado a la federación de nuestro rubro u organizaciones similares a la nuestra?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No lo hemos hecho (0 puntos)	Tomar contacto vía telefónica o por mail, con la federación u organizaciones similares, manifestando la intención de mantener contacto y comunicación. Estos son espacios para conocer a otras organizaciones similares, apoyarse mutuamente y aprender de ellas. También acercarse a los organismos públicos encargados del área productiva en la que su organización se desenvuelve.
2. Sí, conocemos a algunas. Sin embargo no hay cercanía (5 puntos)	Establecer comunicación llamando por teléfono, haciendo visitas o mediante correo electrónico o redes sociales. Es importante esforzarse por obtener el mayor beneficio de establecer el contacto.
3. Sí, tenemos un contacto fluido con la federación de nuestro sector y con otras organizaciones similares a la nuestra (10 puntos)	

7.2 ¿Nos hemos contactado con organismos públicos de apoyo?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No conocemos a ninguno (0 puntos)	Contactar a algunos de los organismos contenidos en el recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133. En Chile existe una red de apoyo público y privada para este tipo de organizaciones.
2. Sí, pero hablamos unas pocas veces y dejamos de comunicarnos (5 puntos)	Para obtener más contactos acudir al recuadro “Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo”, p. 146. Es importante explotar y obtener el máximo provecho de cada una de las posibilidades de asociación y ayuda recíproca. Incorporarse al registro de colaboradores del Estado, requisito para recibir algunos financiamientos públicos. Es recomendable estar siempre preparado para ello.
3. Sí, tenemos un contacto sólido y frecuente (10 puntos)	

7.3 ¿Estamos generando relaciones con organismos de apoyo no estatales, tales como fundaciones, organizaciones internacionales, centros de estudios, ONG y universidades?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No conocemos a ninguno (0 puntos)	Contactar a algunos de los organismos señalados en el recuadro “Organizaciones de apoyo a la economía social”, p. 133. Por otro lado, también se puede acudir directamente a universidades, a la Facultad de Economía y Negocios (o similar) y a la de Ciencias Sociales. Es posible que ahí sea posible encontrar a grupos de estudiantes o académicos dispuestos a dar apoyo.
2. Sí tenemos un contacto fluido y frecuente (10 puntos)	

7.4 ¿Estamos apoyando a otras cooperativas o asociaciones gremiales?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No estamos apoyando a otras cooperativas ni a otras asociaciones gremiales (0 puntos)	<p>Contactarse con cooperativas o asociaciones gremiales cercanas o que se dediquen al mismo rubro. Ofrezcales ayuda para resolver problemas, facilítenles acceso a productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Quizás estas otras organizaciones también pueden apoyar a su propia organización.</p> <p>El apoyar a otras cooperativas es uno de los 7 principios del cooperativismo. Este apoyo sirve para fortalecer el movimiento, generando un círculo virtuoso de crecimiento del sector.</p>
2. Sí estamos apoyando a otras cooperativas y asociaciones gremiales (10 puntos)	

7.5 ¿Estamos haciendo negocios con otras organizaciones similares?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos ningún tipo de negocio con otras organizaciones (0 puntos)	<p>Buscar proveer de productos o servicios a otras cooperativas.</p> <p>El hacer negocios con otras cooperativas es también apoyar a otras cooperativas. Además hacer negocios con otras cooperativas es más fácil, puesto que estas entenderán las características especiales de las cooperativas y a su vez estarán más dispuestas a otorgar mejores condiciones comerciales. Buscar generar alianzas comerciales y crear negocios conjuntos.</p>
2. Sí, tenemos negocios o estamos en proceso de hacer negocios con otras organizaciones (10 puntos)	

Factor crítico 8: Entorno socioeconómico

8.1 ¿Hemos logrado tener una estrategia de posicionamiento en nuestro territorio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No hemos tenido un entrelazamiento eficaz con nuestro territorio y sus actores (0 puntos)	Es necesario preguntarle a los actores clave de la comunidad sobre esta materia; municipio, junta de vecinos, sociedad civil en general. En caso de que no exista una visión del impacto directo ni indirecto sobre la comunidad, discutir en asamblea sobre las razones de esta desvinculación con el territorio.
2. No estamos seguros de si estamos posicionados en la comunidad y el territorio (5 puntos)	Investigar el impacto hecho sobre la comunidad, a través de reuniones con el municipio y actores clave. Si se está realizando un impacto positivo en la comunidad, esto es indicativo de que está habiendo un entrelazamiento eficaz con el territorio.
3. Sí, tenemos muy claro cuál es este impacto y lo hemos comunicado a la comunidad (10 puntos)	

8.2 ¿Hemos estrechado lazos con otras organizaciones, no necesariamente del ambiente de la economía social, tales como municipios, universidades u otro tipo de organismos públicos?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No hemos identificado ni hemos incorporado en nuestra estrategia vinculaciones con este tipo de actores (0 puntos)	Crear lazos con actores comunitarios, con organismos públicos que tengan una mirada social e instituciones no gubernamentales, como fundaciones y ONG que puedan ayudar a que la organización se vincule mejor con su entorno.
2. Hay lazos esporádicos, pero no son lo suficientemente robustos (5 puntos)	Mejorar e intensificar el contacto con organismos públicos que tengan una mirada social e instituciones no gubernamentales, como fundaciones y ONG.
3. Si, la vinculación permanente con el entorno le da a nuestra organización un valor social importante (10 puntos)	

Factor crítico 9: Financiamiento

9.1 ¿Tenemos recursos financieros para mantener y operar el negocio?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
<p>1. No tenemos (o puntos)</p>	<p>Buscar financiamiento público (ver recuadro “Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo”, p. 146). Buscar financiamiento privado en bancos, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones de microfinanzas o fondos de inversión social. Para que las instituciones confíen es necesario realizar un plan de negocios como se indica en el recuadro “Plan de negocios”, (p. 97) y presentar el proyecto de modo tal que quede muy claro cuáles son sus beneficios sociales y económicos y como se gestionará este, con plazos y objetivos definidos.</p>
<p>2. Tenemos, pero no lo suficiente (5 puntos)</p>	<p>Para financiar un proyecto es necesario contar con un plan de negocios y flujo de caja claros. De este modo es posible recurrir a financiamiento de bancos, cooperativas de ahorro y crédito o postular a fondos públicos en el área. Para ello ver el recuadro “Plan de negocios”, p. 97. A su vez, es necesario contar con parámetros financieros adecuados (Ratio Deuda/Patrimonio, Ratio de Cobertura de Deuda, Relación Monto del Préstamo/Valor de lo comprado) y el recuadro “Viabilidad económica de un proyecto”, p 98.</p> <p>Para poder conocer estos parámetros debe llevarse una contabilidad completa y ordenada. En caso de no obtener financiamiento privado, acudir a la comunidad, a personas que estén dispuestas a confiar en el proyecto. Estas personas podrían hacer un aporte monetario, el debe ser anotado en un cuadernillo (de preferencia planilla de cálculo) y se le debe ser devuelto el dinero con intereses y plazos establecidos antes del préstamo. Esto puede ser formalizado legalmente a través de un contrato de mutuo.</p> <p>Otra estrategia recomendable es la realización de eventos para recaudar fondos (fiestas, bingos, etc.).</p> <p>Como se indicó anteriormente, es importante tener un flujo de caja ordenado, previendo qué gastos e ingresos se tendrán en el futuro. Muy importante es reducir la diferencia en el plazo entre que se pagan los insumos y que el cliente paga. De preferencia buscar tener plazo de pago a proveedores a 30 o más días y que el cliente pague lo antes posible. De este modo se reduce la necesidad de capital de trabajo.</p>
<p>3. Sí, tenemos suficiente capital (10 puntos)</p>	

9.2 ¿Tenemos cuenta bancaria?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No tenemos cuenta bancaria (o puntos)	<p>Abrir una cuenta bancaria, ya sea corriente, vista o de ahorro (en ese orden de preferencia). Es frecuente que los ejecutivos bancarios desconozcan la factibilidad de abrir cuentas a cooperativas o asociaciones gremiales. Según experiencias previas, BancoEstado y BancoEstado Microempresas es más proclive que otros a abrir cuentas a organizaciones de la economía social.</p> <p>Una estrategia para facilitar la apertura de cuentas en microempresas es afirmando que la organización tiene fines de lucro. Esto es solo válido para cooperativas que no hayan establecido en sus estatutos que son sin fines de lucro.</p> <p>En caso de no poder abrir una cuenta, es recomendable que uno de los socios abra una cuenta personal para ser usada por la organización. Si este es el caso los demás miembros deben autorizar notarialmente el uso de esta cuenta.</p>
2. Sí, tenemos cuenta bancaria (10 puntos)	

9.3 ¿Hemos buscado financiamiento a través de instituciones públicas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos buscado los instrumentos públicos de apoyo para nuestra actividad (o puntos)	<p>Acercarse a la oficina de la División de Asociatividad y Economía Social (DAES), Sercotec, Corfo, Indap, Sernapesca, Subpesca y revisar sus sitios webs. Acercarse a la oficina ministerial de su área de negocio o revisar sus sitios webs. Revisar el recuadro “Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo”, p. 146.</p>
2. Sí, conocemos los programas de apoyo públicos existentes y planeamos postular a ellos (10 puntos)	

9.4 ¿Realiza la organización provisiones/reservas?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no lo hacemos (o puntos)	<p>Las provisiones o reservas son dineros guardados para casos de emergencia o fallas de proyectos. Por ley las cooperativas deben hacer reservar por un 18% de sus remanentes. Es recomendable realizar reservas voluntarias también.</p>
2. Sí, realizamos las reservas legales (10 puntos)	

9.5 ¿Para nuevos proyectos, buscamos financiamiento en la comunidad o entre amigos y familiares?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No, no hemos buscado financiamiento en la comunidad (0 puntos)	Para obtener financiamiento de la comunidad, amigos, familiares o colegas es necesario presentar una idea y proponerle a estos un retorno a cambio del dinero que invierta. Lo más adecuado es fijar los términos (monto inicial, monto a retornar, plazos y condiciones generales) a través de un contrato de mutuo, el cual de preferencia debe ser firmado ante notario. Un contrato de mutuo es un documento en dónde se estipula que una persona presta algo (dinero) y otra devolverá este en cierto plazo y condiciones.
2. Sí, personas naturales han apoyado nuestro proyecto. Hemos registrado ordenadamente sus aportes y fijamos plazos para retornárselos. Esto está formalizado a través de un contrato de mutuo (10 puntos)	

9.6 ¿Es su organización socia de alguna institución de garantía recíproca?

Respuesta	Herramienta de gestión asociada
1. No lo somos (0 puntos)	Las instituciones de garantía recíproca, algunas de ellas cooperativas, son organizaciones formadas principalmente por PYMES que se apoyan mutuamente para poder levantar dinero para las garantías requeridas para créditos o licitaciones. Para acceder a avales o garantías para créditos, este tipo de instituciones son la mejor opción. Congarantía (www.congarantia.cl) es una cooperativa de garantía recíproca, siendo por tanto esta la primera opción a la cual recurrir.
2. Sí, somos miembros de una (10 puntos)	

Capítulo 3



**Diagnóstico
y gestión**

1. Diagnóstico general

En la etapa de diagnóstico general deberán rellenar en la primera columna los índices de desempeño que obtuvieron en la sección diagnóstico del capítulo 2. Luego cada número multiplicarlo por los números de la columna “Ponderación” para luego escribir ese resultado en la columna “Total ponderado”. Finalmente suman todos los números de la columna “Total ponderado” y ese resultado se escribe en “Suma total”. Para ver su diagnóstico ir a la sección Diagnóstico general y conocer que evaluación tuvieron.

1.1 Etapa pre asociativa

Cooperativas

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.2	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.05	
<i>Educación y formación</i>		0.15	
<i>Liderazgo asociativo</i>		0.05	
<i>Legislación y normativa</i>		0.05	
<i>Acceso a las tecnologías de la información y comunicación</i>		0.05	
<i>Red de apoyo</i>		0.15	
<i>Entorno socioeconómico</i>		0.1	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.2	
Suma total			

Asociaciones gremiales

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.1	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.15	
<i>Educación y formación</i>		0.1	
<i>Liderazgo asociativo</i>		0.2	
<i>Legislación y normativa</i>		0.1	
<i>Acceso a las tecnologías de la información y comunicación</i>		0.05	
<i>Red de apoyo</i>		0.15	
<i>Entorno socioeconómico</i>		0.05	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.1	
Suma total			

1.2 Etapa de constitución legal

Cooperativas

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.1	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.2	
<i>Legislación y normativa</i>		0.3	
<i>Red de apoyo</i>		0.3	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.1	
Suma total			

Asociaciones gremiales

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.05	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.2	
<i>Legislación y normativa</i>		0.3	
<i>Red de apoyo</i>		0.4	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.05	
Suma total			

1.3 Etapa constitución reciente

Cooperativas

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.2	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.05	
<i>Educación y formación</i>		0.1	
<i>Liderazgo asociativo</i>		0.15	
<i>Legislación y normativa</i>		0.05	
<i>Acceso a las tecnologías de la información y comunicación</i>		0.05	
<i>Red de apoyo</i>		0.05	
<i>Entorno socioeconómico</i>		0.1	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.25	
Suma total			

Asociaciones gremiales

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>		0.05	
<i>Organización y estructura asociativa</i>		0.2	
<i>Educación y formación</i>		0.1	
<i>Liderazgo asociativo</i>		0.15	
<i>Legislación y normativa</i>		0.1	
<i>Acceso a las tecnologías de la información y comunicación</i>		0.1	
<i>Red de apoyo</i>		0.2	
<i>Entorno socioeconómico</i>		0.05	
<i>Acceso al financiamiento</i>		0.05	
Suma total			

2. Diagnóstico global

La suma total evalúa el desempeño de su organización con un puntaje de 0 a 10. Según el puntaje obtenido se puede ver en la siguiente tabla el diagnóstico que le corresponde.

	0-2.5	2.6-5	5.1-7.5	7.6-10
Nivel de desempeño	Desempeño crítico	Desempeño deficiente	Desempeño suficiente	Desempeño sobresaliente

Desempeño crítico. Es necesario que reevalúe como se está planteando la organización. Planee una reestructuración siguiendo la guía de este manual.

Desempeño deficiente. Su organización tiene muchos puntos débiles. Siga la guía de este manual para solucionar cada uno de los problemas con rigurosidad.

Desempeño suficiente. Es posible mejorar, sin embargo está sobre bases organizacionales sólidas.

Desempeño sobresaliente. La organización debería funcionar con un buen rendimiento. No siempre es fácil mantener este rendimiento en el tiempo; mantenga este manual siempre cerca por cualquier problema que desee solucionar.

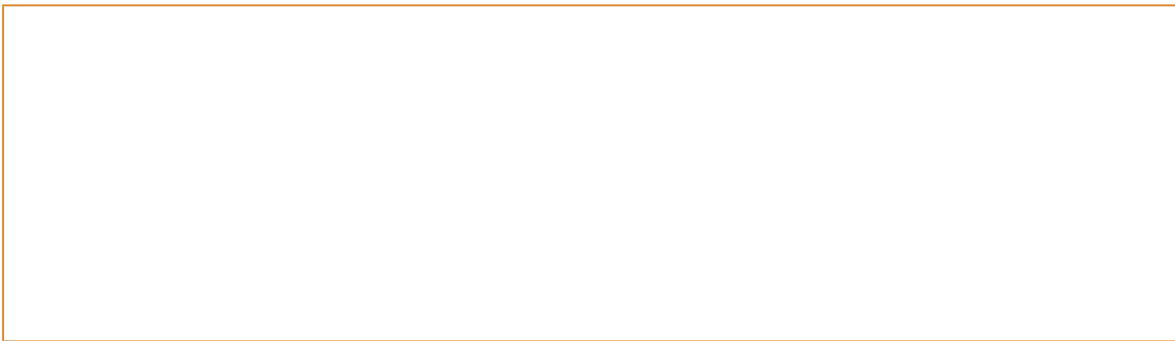
3. Plantilla de gestión para organizaciones asociativas

Esta plantilla deberá ser llenada con las respuestas obtenidas en el cuestionario (capítulo 2) y con las herramientas de gestión asociadas a cada respuesta del cuestionario. Luego de esto, la plantilla debe ser discutida y validada en sesiones de trabajo conjuntas.


Gestión:

Herramientas de gestión asociadas a cada factor crítico

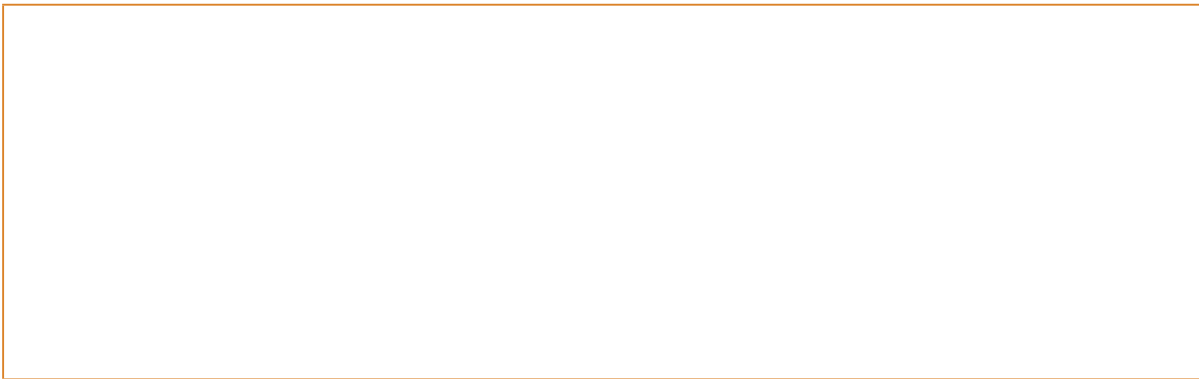
Proyecto y Capacidad Empresarial



Organización y estructura asociativa



Educación y Formación asociativa



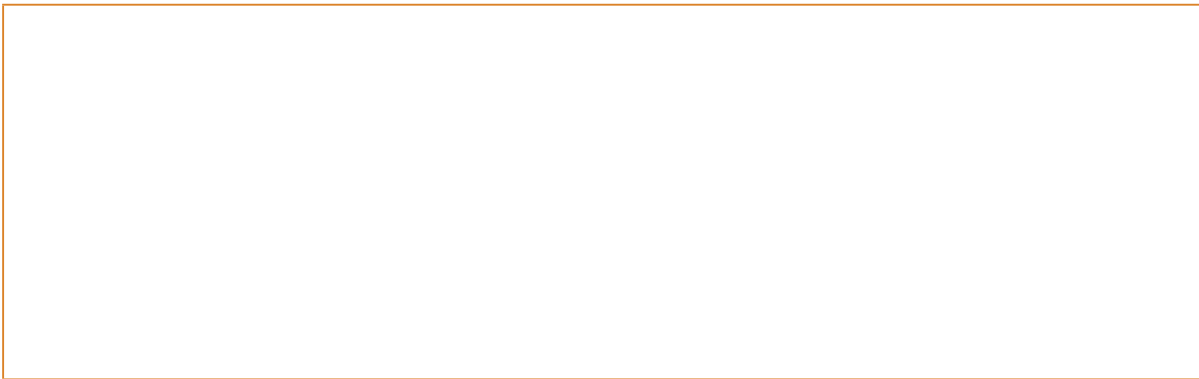
Liderazgo Asociativo



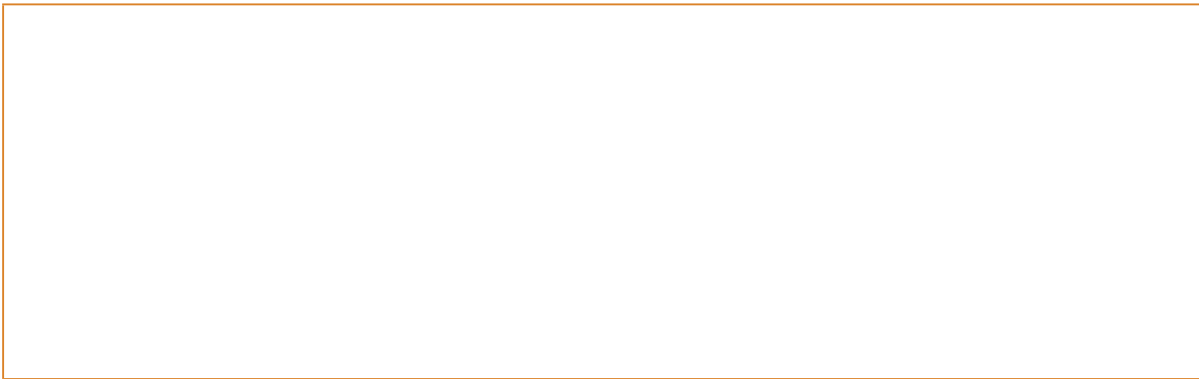
Legislación y normativa



Tecnologías de la información y la comunicación



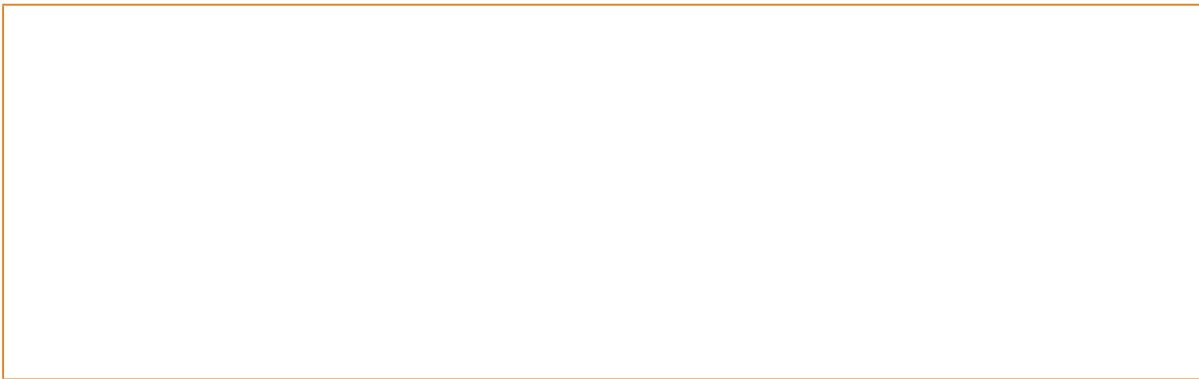
Red de apoyo



Entorno Socioeconómico



Financiamiento



4. Planificación estratégica por factor crítico

A partir de la Plantilla de Diagnóstico y de Gestión para Organizaciones Asociativas, se desarrollará la Planificación estratégica por factor crítico. La planificación estratégica consiste en la organización de actividades, recursos humanos y financieros para el logro de un objetivo estratégico.

Cada factor crítico que haya sido evaluado de manera no satisfactoria deberá ser sometido a planificación estratégica basada en las herramientas de gestión discutidas y validadas anteriormente.

4.1 Planificación estratégica por factor crítico

Factor crítico:
Índice de desempeño del factor crítico:
Objetivo estratégico:
Encargado/a del proyecto:
Equipo de trabajo:
Presupuesto asignado:
Horas de trabajo semanales:
Actividades planificadas:

4.2 Carta Gantt por factor crítico

Mes	1				2				3			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												

Nota: Ajustar la carta Gantt según duración y cantidad de actividades específicas a cada planificación estratégica.

Capítulo 4

Guías y consejos para la gestión

A continuación se entregan una serie de recuadros con información relevante para la gestión de organizaciones asociativas. La información de los textos detalla el desarrollo de algunos conceptos con sugerencias e instrucciones para la realización de tareas que son claves para la entidad asociativa.

1. Proyecto y Capacidad Empresarial

Estratégico

Plan de negocios

Un plan de negocios es un instrumento que establece cómo se hará el negocio, cuáles serán sus etapas, metodologías, estrategias de marketing (ventas).

Toda organización que emprenda proyectos, sean comerciales o no, debe realizar uno. Esto porque el plan permite establecer una línea base, una guía, para el funcionamiento del proyecto.

Los pasos para elaborar un plan de negocios son:

- Discutir en conjunto qué negocio se quiere hacer y por qué.
- Responder en conjunto las siguientes preguntas, idealmente en una pizarra o rellenando la plantilla del anexo: ¿Cuál es nuestra propuesta de valor? ¿Cuáles son nuestros socios clave? ¿Cuáles son las actividades clave para lograr la propuesta? ¿Cómo será la relación con el cliente? ¿Cuál es el segmento de clientes al que apunta? ¿Cuál es la forma de ventas? ¿Cómo será la estructura de costos? ¿Cómo será la estructura de ingresos?
- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA) de su proyecto. Esto debe hacerse por escrito.
- Hacer un análisis económico del proyecto. Para ello ver el recuadro “Viabilidad económica del proyecto”, p. 98.
- Si el proyecto es rentable, hacer un plan de marketing, el cual debe abarcar los siguientes puntos:
 - **Producto:** ¿Cuál es el producto? ¿Cómo es? ¿Cómo se presenta?
 - **Precio:** ¿Cómo se establecerá el precio? ¿Habrá precios diferenciados?
 - **Plaza:** ¿Dónde se venderán los productos? ¿Cómo se transportarán?

- **Promoción:** ¿Cómo debe hacerse promoción? ¿Debe hacerse lentamente y ganando clientes fieles? ¿O llegar a mucha gente rápidamente?
- Establecer etapas y plazos: Una vez establecido lo anterior, determinar las etapas que son necesarias para llevar a cabo el negocio y los plazos para ello. Las etapas dependerán de lo que se haya determinado en el paso 1. Para la venta de, por ejemplo, carteras y bisutería, estas etapas podrían ser:
 - **Etapas 1:** Diseño del producto, 2 semanas. Encargado: *José*.
 - **Etapas 2:** Búsqueda de un punto de ventas, 1 mes. Encargado: *Anita*.
 - **Etapas 3:** Ordenamiento del proceso de ventas y contabilidad, 2 semanas. Encargado: *María*.
 - **Etapas 4:** Producción y ventas.

Finalmente, debe plasmarse todo esto en un documento claro y ordenado, el cual puede ser, por ejemplo presentado a bancos, inversionistas, otras organizaciones asociativas o al gobierno.

Nota para el asesor: Realizar cuatro sesiones de 1 hora 20 minutos para tratar lo siguiente (sesiones 1-2 y 3-4 pueden funcionar).

- **Sesión 1:** Levantar objetivos, conocimientos, habilidades del grupo con el fin de armar una idea de negocios.
- **Sesión 2:** Realizar un Social Lean Canvas (similar al Business Model Canvas) (ver anexo), análisis FODA y encargar como “tarea para la casa” hacer una presentación o documento que explique el negocio
- **Sesión 3:** Presentación al asesor del plan de negocios y revisión de este.
- **Sesión 4:** Realizar un plan de marketing considerando las 4 P.

Viabilidad económica de un proyecto

Para analizar cualquier proyecto en el que usted deba invertir dinero, tiempo o algún otro recurso, es necesario hacer una evaluación económica de este.

Esto debe ser hecho por cualquier organización, aunque su objetivo no sea vender productos. Esto porque siempre es necesario evaluar si el proyecto es social y/o económicamente rentable y conocer los gastos que se tendrán, para poder cubrirlos.

Para ello es necesario hacer un flujo de caja, es decir estimar los flujos de dinero (entrada y salida) que tendrá el proyecto a lo largo del tiempo:

Las etapas para ello son:

- **Estimar los costos de inversión iniciales.** Estimar cuánto es necesario invertir inicialmente. Por ejemplo puede ser necesario comprar un computador o alguna máquina para poder llevar a cabo el proyecto.
- **Determinar el período de evaluación del proyecto.** Según el tipo de proyecto, evaluar si los flujos (dineros que se moverán), lo harán mensualmente o anualmente. Por ejemplo, si se trata de un proyecto de compra y venta de productos (un almacén por ejemplo), puede ser más adecuado evaluar mes a mes. Pero si se trata de un proyecto agrícola, puede ser mejor hacerlo anualmente.
- **Estimar y desglosar los costos del proyecto.** Pensar todos los costos que tendría el proyecto en cada período (mensual o anual) y anotarlos en una planilla. Considerar los costos fijos (luz, agua, oficina, etc.) y los costos variables (transporte, materiales, mano de obra, etc.). Si la mano de obra es de los propios socios, asignarle un valor justo a la hora o jornada de trabajo.
- **Estimar y desglosar los ingresos del proyecto.** A partir del plan de negocios, considerar cuántas unidades del producto o servicio se venderán cada mes y a qué precio, para así estimar el ingreso y anotarlo en la misma planilla donde se registran los gastos.
- **Calcular los flujos.** Calcular para cada período la diferencia entre los ingresos y los costos para estimar el flujo correspondiente. A su vez registrar el flujo acumulado al período, es decir la suma de los flujos de los años anteriores. A continuación se muestra un ejemplo de esta planilla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	\$ 400.000				
Ingreso		\$ 180.000	\$ 250.000	\$ 300.000	\$ 450.000
Egreso		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Flujo anual	\$ 400.000	\$ 130.000	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 400.000
Flujo acumulado		\$ 130.000	\$ 330.000	\$ 580.000	\$ 980.000

No asustarse si en algún período el flujo resulta negativo. A continuación se explicará cómo evaluar el flujo de caja. Sin embargo es necesario tener la capacidad económica para poder cubrir esos flujos negativos.

Evaluación de flujo de caja

Para evaluar un flujo de caja es necesario poner atención a dos parámetros:

VAN (Valor Actual Neto): Es el valor que tendrían hoy todos los flujos que tendrá su proyecto en el futuro. Es una forma de saber cuánto vale hoy el dinero que se ganará, por ejemplo en 2 años más. Es decir, cuánto vale el proyecto. Si este valor es mayor a cero el proyecto es rentable, de lo contrario se estará perdiendo dinero. En el caso de una cooperativa, que consideró en la evaluación del proyecto el valor de las horas trabajadas de los socios, el VAN sería equivalente al precio actual de todos los excedentes no repartidos (saldos). Si el proyecto tiene un VAN de por ejemplo 1000 pesos y están consideradas las horas de trabajo, los socios ganarán además del pago de sus horas de trabajo, 1000 pesos a prorratar. El VAN se calcula utilizando la fórmula siguiente:

$$VAN = -(Inversión Inicial) + \sum_{N^{\circ} \text{ de período}=1}^n \frac{\text{Flujo del período}}{(1 + \text{interés})^{N^{\circ} \text{ de período}}}$$

La segunda parte de esta ecuación es el valor que tendría en el año cero (hoy) los ingresos de cada año futu-

ro. Esto porque, debido al interés, 1000 pesos en 2 años más tienen un valor diferente a 1000 pesos en 5 años. Más información se puede encontrar en

https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

Para evaluar beneficios sociales no monetarios, el VAN no es la herramienta más adecuada, aunque es posible intentar darle un valor monetario a ellos. De todos modos el VAN siempre es una información útil.

Plazo de recuperación: Es el tiempo que se demorará en recuperar la inversión.

Para evaluar un proyecto se debe realizar lo siguiente:

- **Calcular el VAN:** Para ello debe considerarse una tasa de descuento (interés), la cual debe ser equivalente a su costo alternativo de capital. Por ejemplo, puede usar la tasa con la que el banco le presta o prestaría dinero (referencia: 25-35% anual). En OpenOffice o MS Excel para calcular el VAN debe usarse la fórmula sin considerar el monto de la inversión (es decir desde el año 1 en adelante) y luego restarse el valor de la inversión inicial.
- **Calcular el plazo de recuperación:** Ver en qué año pasa el flujo acumulado a positivo.
- **Hacer un análisis de escenarios y sensibilidad:** Definir diferentes escenarios para los costos e ingresos (Negativo, Medio y Positivo). Probar diferentes combinaciones (costos altos-ingresos bajos, ingresos altos-costos bajos, etc.) A su vez evaluar los resultados probando con diferentes tasas de interés (análisis de sensibilidad).

Para el ejemplo anterior, considerando una tasa de interés del 10% (baja) se tiene lo siguiente:

Tasa de Interés	10%
VAN	\$344.505
Recuperación de la inversión	Al tercer año

El plazo de recuperación se determinó viendo en qué año el flujo de caja acumulado resultaba mayor que la inversión.

La decisión de si invertir o no de acuerdo al plazo de recuperación y VAN dependerá de los criterios de cada organización. En general no es recomendable invertir si el plazo de recuperación es mayor a 5 años y si el VAN es negativo.

Nota para el asesor: Esto debe hacerse en la etapa de creación para el plan de negocios. Se recomienda que este trabajo sea realizado con los miembros con mayor expertise económica. Si no los hay, el asesor debe reunirse con los socios fuera de las sesiones para identificar costos e ingresos. Él deberá elaborar la planilla de cálculo y explicar su funcionamiento.

Metodología de la innovación

La innovación apunta a la capacidad de generar soluciones creativas o novedosas por medio de la combinación de distintas tecnologías como, por ejemplo, un teléfono con una radio, dando lugar al teléfono celular. No obstante, existen formas de innovación que no son tecnológicas, como la innovación social, que resulta al crear nuevas formas de participación y desarrollo social, abordando problemas sociales ya existentes. Se considera que la creatividad es la característica más

importante de los líderes de organizaciones ya que resulta ser sumamente útil para desenvolverse en un entorno cambiante, competitivo e impredecible. Asimismo, la creatividad es esencial para la innovación.

Nos encontramos en una época donde el balance del poder de las economías evolucionan desde un foco en la manufactura de productos hacia una que favorece servicios y experiencias. Desde este punto de vista, los distintos grupos de interés deben ser considerados como parte del proceso de creación y diseño de los productos de la cooperativa para garantizar una mayor velocidad de llegada y participación en el mercado, mayor calidad del producto o servicio y un riesgo menor de perder los esfuerzos para innovar, ya que asegura satisfacer las necesidades de los socios y clientes. A esto le llamamos **cooperación en la innovación**.

Una de las estrategias principales de innovación es el Pensamiento de Diseño (o Design Thinking). A continuación describimos los pasos del proceso de Innovación.

1° Descubrimiento: Definir el problema o desafío al que se enfrenta la organización, e investigar, ponernos en el lugar del usuario o cliente de nuestro servicio o producto, buscando hechos, análisis del entorno económico, social y cultural.

Herramientas de descubrimiento: Realizar entrevistas, hacer investigación de documentos, investigación en fuentes de internet, trabajos de campo que permitan ponerse en la piel del usuario o cliente, y en todas ellas recopilar información que nos ayude a inspirarnos.

2° Interpretación: Ordenar la información levantada en la etapa de descubrimiento. Tendremos que contar historias de los aprendizajes con el equipo para compartir elementos interesantes. Es acá donde identificamos nuestras oportunidades de desarrollo, que nos indican dónde innovar, siempre pensando en todos los implicados (socios, usuarios, críticos, etc.).

1	2	3	4	5
Descubrimiento	Interpretación	Ideación	Experimentación	Evolución
				
Tengo un desafío. ¿Cómo lo abordo?	Aprendí algo. ¿Cómo lo interpreto?	Veo una oportunidad. ¿Qué puedo crear?	Tengo una idea. ¿Cómo la desarrollo?	Probé algo nuevo. ¿Cómo lo hago evolucionar?
PASOS				
1.1 Entender el desafío	2.1 Contar historias	3.1 Generar ideas	4.1 Hacer prototipos	5.1 Seguir aprendizajes
1.2 Preparar la investigación	2.2 Buscar sentido	3.2 Refinar ideas	4.2 Recibir retroalimentación	5.2 Continuar hacia adelante
1.3 Reunir inspiración	2.3 Enmarcar oportunidades			

Herramientas de interpretación: Se pueden usar mapas mentales, dibujar cuadros de razones y dificultades para resolver el desafío de innovación, llevar un registro con observaciones y búsqueda de personas que puedan ser el usuario final o muy cercanos a él.

3° Ideación: Ya sabiendo dónde innovar, ahora nos preguntamos, ¿en qué? En esta etapa generamos muchas ideas. Ninguna idea es mala, pero luego deben analizarse cuáles son las realmente realizables.

Herramientas de ideación: Podemos realizar lluvia de ideas incorporando personas internas y/o externas a la organización, así como formar grupos que desarrollen distintas ideas y la presenten para evaluar cada una en sus distintas dimensiones (tiempo, dinero, etc.).

4° Experimentación: En esta etapa, ya teniendo nuestras ideas seleccionadas, las transformamos en prototipos o maquetas que son visualizables, donde podemos evaluar y probar su funcionamiento. De esta forma nos acercamos más a la realidad y ya podemos enfrentarnos

a retos y problemas que podrían aparecer en la fase de implementación. Es muy importante recibir constante retroalimentación de los implicados en el proceso.

Herramientas de experimentación: El prototipado debe ser rápido y cumplir con la función propuesta anteriormente. Se pueden utilizar materiales como cajas de cartón y todo tipo de manualidades para simular un producto o servicio o también podemos dibujar un cómic que grafique el viaje de nuestro usuario.

5° Evolución: En esta etapa optimizamos nuestro prototipo y lo perfeccionamos cada vez más. Incluye el desarrollo a través de varias pruebas de nuestro producto o servicio en el contexto real del usuario y retroalimentación sistemática. Seguimos aprendiendo y continuamos hacia adelante. También incluye un plan de comunicación interna, donde los socios se encuentren informados respecto de la innovación y conozcan el completo sentido de ella.

Herramientas de evolución: Se emplean diversas herramientas de gestión de proyectos.

Operativo

Consejos para lograr una organización eficiente

Las claves para lograr una organización eficiente son:

- Poder tomar decisiones clave rápidamente, sin necesidad de esperar convocar a asambleas.
- Tener un sistema ordenado de información, que todos los socios conozcan y puedan acceder.
- Identificar cuellos de botella en la cadena productiva. Para identificarlos debe recorrer todo el proceso.
- No usar herramientas que no le sean naturales, es decir si se va a usar un programa informático, usar el que acomode. Si se siente que no tiene las competencias, no usarlo.
- Estandarizar. Utilizar formatos estándar para realizar cotizaciones, informes, etc. Es decir, si debe hacerse la misma tarea repetidamente, buscar cómo hacerla lo más simple posible.
- No interrumpa constantemente a las personas que están trabajando: volver a concentrarse en una tarea puede tomar 10 minutos.
- Si bien la rotación en la empresa es sana, es necesario evitar que los socios hagan malabares en todas las áreas; es preferible definir roles y responsabilidades. Esto especialmente en el caso de quien lleva las cuentas y realiza los pagos.
- Compartir gastos de oficina con otra organización (tener una oficina para varias organizaciones).
- Compartir los costos de internet con un vecino
- Comprar siempre con factura para recuperar el IVA.
- A la hora de pagar impuestos, hacer uso de los beneficios tributarios que favorecen a las empresas asociativas.
- Comprar equipos y muebles usados (de preferencia en remates).
- Seguir las 4R, Reducir, Reciclar, Reutilizar y Recuperar.
- Pedir pago a 30 días o más a los proveedores.
- No tener vergüenza en negociar precios.

Gestión básica de la organización

Para llevar adelante una actividad económica es necesario tener en cuenta que las organizaciones asociativas, en particular las cooperativas, no son instituciones de beneficencia. Esto quiere decir que, si bien su objetivo no es maximizar utilidad (dinero de alguien), deben siempre cuidar el aspecto económico.

Para ello es necesario:

- Registrar todos los gastos e ingresos, guardando boletas y facturas
- Llevar un registro de los(as) socios(as) y sus aportes (ya sea en capital (cuotas de participación, horas trabajadas, producción producida)
- Llevar un registro de las horas trabajadas, producto fabricado o consumido por socio (según corresponda)
- Guardar todos los documentos legales (actas, escrituras, contratos, etc.)
- Cumplir con todas las exigencias de la División de Asociatividad y Economía Social (enviar anualmente acta de Junta General y Balance) y del rubro en el que se opere
- Una vez iniciadas las actividades ante el SII, preocuparse inmediatamente de realizar la declaración mensual F29 (ver recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105)
- Imprimir y timbrar boletas y facturas apenas se inicien actividades
- Pagar las leyes sociales a los trabajadores asalariados (AFP y Salud)
- Obtener cuenta bancaria
- Ahorrar en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Al comprar insumos, hacerlo emitiendo orden de compra
- Al recibir órdenes de trabajo, hacerlo generando una orden de trabajo
- Guardar copia de las liquidaciones de sueldo de los trabajadores o liquidaciones de anticipo de los socios

- Realizar una proyección de los ingresos y gastos futuros. En esta proyección, que puede ser hecha en un calendario, anotar las fechas de pago de los gastos que se tendrán y los ingresos esperados
- Contar con un encargado de búsqueda de nuevos proyectos. En un principio su trabajo podría ser pagado por las cuotas de participación de los demás socios
- Contar con un logotipo e isotipo, tarjetas de presentación y sitio web
- Delegar las funciones de gestión de proyectos, contabilidad y marketing a personas que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para ello
- Realizar siempre contratos por escrito antes de iniciar un nuevo proyecto
- No esperar respuestas de otras organizaciones o clientes. Si se espera una respuesta importante para seguir avanzando, avanzar con otras tareas, aunque sean menos importantes
- Calcular bien los precios, para cubrir las operaciones básicas de la organización y generar excedentes
- No aceptar precios inferiores a los de mercado o condiciones de autoexplotación
- Buscar facilidades de pago, a 30 o más días
- Generar indicadores (parámetros) para medir la gestión de la organización, por ejemplo:
 - Ventas (en dinero) / horas trabajadas
 - Cantidad de productos-servicios terminados / horas trabajadas
 - Remanentes / Inversión
 - Frecuencia de compras de un cliente
- Apuntar siempre a crecer. ¡No tenerle miedo al crecimiento!
- Rotar funciones entre los socios, siempre y cuando estos se encuentren capacitados
- En el caso de las cooperativas, tener en cuenta la necesidad de establecer reservas y considerar la diferencia entre remanentes y excedentes
- Apalancarse financieramente, es decir buscar financiamiento externo para nuevos proyectos. De este modo se puede ganar dinero invirtiendo menos

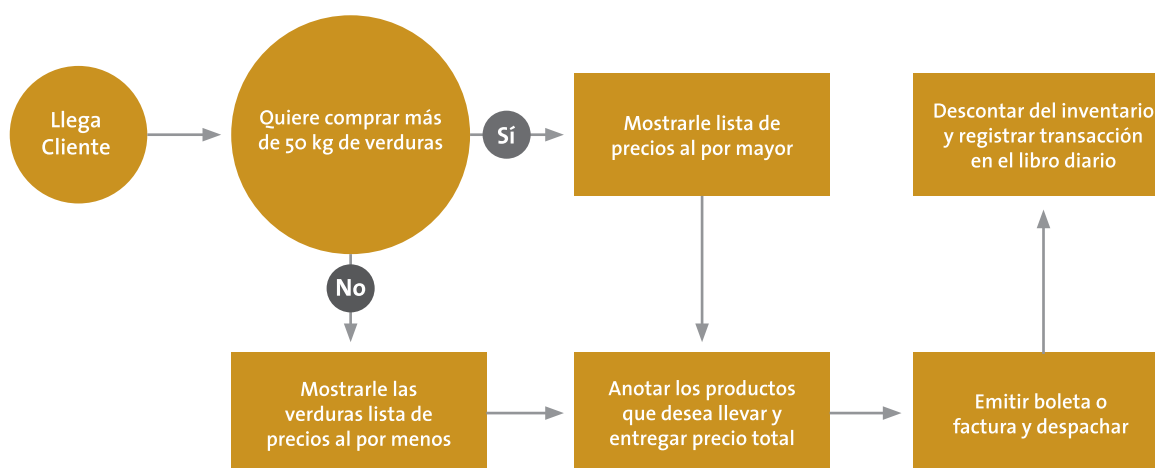
Flujograma

Un flujograma o diagrama de procesos es muy importante para cualquier organización porque:

- Permite tener una visión general del funcionamiento de la organización, pudiendo así analizarse esta desde diferentes escenarios
- Permite estudiar detalladamente el funcionamiento de la organización, con el objetivo de ver qué se puede mejorar o cambiar
- Permite que todos conozcan el proceso, su trabajo y que estén alineados

Para construir un diagrama de procesos se debe:

1. Generar un diagrama inicial: los miembros deben conversar y pensar cómo debería ser el proceso. Por ejemplo, para una cooperativa que vende frutas y verduras al por menor y al por mayor, podría ser algo así:
2. Levantar información del proceso: Se debe levantar información de todas las partes involucradas en el proceso (clientes, miembros de la organización, proveedores), preguntándoles:



- ¿Cómo debería ser el proceso?
- ¿Qué es lo que inicia el proceso? ¿Qué es lo que lo cierra?
- ¿Qué es lo que lo hace más lento o complicado? ¿Cuál es la piedra de tope?
- ¿Cuáles deberían ser las actividades y responsables de cada etapa?
- ¿Se podría hacer de otra forma?

3. Incorporar la información levantada: luego debe incorporarse la información levantada para generar el proceso. Debe discutirse con los involucrados si es adecuado, puesto que esa será la manera en que trabajarán.

El diagrama debe ser conocido y respetado por todos, puesto que busca regular y hacer eficiente el trabajo. Para hacer diagramas en el computador se recomienda utilizar software como Lucid Chart.

Responsabilidades fiscales

Al realizar actividades comerciales su organización siempre debe emitir boleta o factura y guardar todos y cada uno de estos documentos. No hacerlo es un delito; es decir, si la organización recibe dinero a cambio de algún producto o servicio, debe emitir boleta o factura; boleta si es a una persona natural, factura si es a una empresa.

A su vez, cada vez que su organización compre algo, debe exigir boleta o factura. Esto porque permite llevar un orden de los gastos, descontar el IVA (Impuesto al Valor Agregado; se explicará más adelante). No exigir boleta o factura también es un delito.

Existen dos tipos de contribuyentes (entidades que pagan impuestos):

Primera Categoría: Personas jurídicas, como las organizaciones de esta manual, las cuales son recaudadoras de IVA y están sujetas al pago del impuesto a las utilidades (cooperativas y asociaciones gremiales están exentas de este pago).

Segunda Categoría: Personas naturales, sujetas al pago de impuesto global complementario y 10% a honorarios.

Inicio de actividades y obtención de RUT

Las asociaciones gremiales deberán iniciar actividades solo si realizan actividades comerciales, lo cual es completamente NO recomendable. Solo deberán realizar actividades comerciales de manera esporádica y puntal, no todos los meses.

Para realizar cualquier actividad económica es necesario informar al Servicio de Impuestos Internos (SII) de ello. A su vez es necesario contar con un Rol Único Tributario (RUT), que identifique a la organización.

- Elegir qué giro comercial (Código de Actividad Económica) tomará la organización (ver listado en

www.sii.cl). El giro comercial, es el área económica en la que se trabaja. Por ejemplo, si la organización se dedica a fabricar alfombras, elegir el código: 172200 FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS. Se puede elegir más de un código. Las asociaciones gremiales deberán elegir el código 91999 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.

- Descargar y rellenar el Formulario 4415 de Inscripción al RUT desde la web www.sii.cl
 - En porcentaje de participación y utilidades, indicar el porcentaje que cada socio tiene del total de cuotas.
 - Indicar que se emitirá documentos que respaldan el uso del crédito fiscal (IVA), es decir que se emitirán facturas.
- Acudir a la Oficina del SII correspondiente al domicilio, llevando los siguientes documentos:
 - Escritura notarial de constitución (basta con original del extracto)
 - Publicación en el Diario Oficial
 - Inscripción en el Conservador
- Esperar ser visitado en el domicilio para verificación de dirección y poder emitir factura.

Facturación y facturación electrónica

A contar del 1 de febrero de 2017 todas las organizaciones en zona urbana y del 1 de febrero de 2018, todas las organizaciones en zona rural, deberán emitir factura electrónica (salvo que no tengan acceso a internet o electricidad en su área). Por tanto resulta adecuado comenzar inmediatamente emitiendo factura electrónica. A continuación se detallan los procedimientos para ambos casos:

- **Factura física:** mandar a imprimir facturas y llenar el formulario 3320 (descargar desde www.sii.cl) y entregarlo en oficina del SII junto con las facturas.
- **Factura electrónica:** ingresar al Menú Factura electrónica en la web del SII; Comprar Certificado Electrónico en alguna de las empresas indi-

cadav por el SII; iniciar sesión con el certificado y seguir las instrucciones de configuración del computador.

Recordar que las facturas electrónicas pueden ser emitidas gratuitamente desde la web del SII, no hay que pagar servicios extras. La dirección entregada para el SII tiene que ser de propiedad de la organización, arrendada o cedida por su dueño. En caso de que se desee iniciar actividades en un lugar arrendado por una persona, esta deberá realizar un contrato de arriendo a la organización. Para hacerlo debe el contrato de la persona permitirlo.

Operaciones mensuales y anuales

Mensuales

Formulario 29 (Pago de IVA)

El IVA corresponde al 19% del precio final del producto o servicio y es pagado por el consumidor final. Las empresas, si compran con factura no pagan IVA, sin embargo son recaudadoras del impuesto; es decir, el consumidor final le paga el IVA a la empresa, la cual todos los meses debe pagárselo al SII. Para ello es necesario calcular el IVA que la empresa ha pagado por concepto de compras y el IVA que ha recibido por ventas y si la diferencia es positiva, pagarle al SII. Para ello, antes del día 12 de cada mes, la empresa debe realizar vía internet, la declaración de IVA, a través del formulario 29 (F29) y pagarlo en caso de ser necesario.

El IVA no aplica a los servicios ofrecidos por la cooperativa a sus socios, siempre y cuando este servicio sea del giro principal de la cooperativa (por ejemplo una cooperativa eléctrica emitirá boleta/factura exenta a sus socios solo por provisión de electricidad, no por otro servicio). Por venta de productos siempre se paga IVA.

Formulario 50 (Pago de Impuestos específicos)

Si la organización comercializa un producto o servicio sujeto a impuesto específico, debe realizar la declaración y pago de este todos los meses (en conjunto con el IVA).

Anuales

Al 30 de abril de cada año la organización deberá realizar su declaración anual de renta y si le corresponde, realizar ciertas declaraciones juradas. Estas declaraciones corresponden al año tributario anterior. Es decir, el 30 de abril del 2017 se debe declarar por lo realizado entre el 1 de enero del 2016 y 31 de diciembre del 2016. Todo esto se hace en www.sii.cl.

Formulario 22 (Declaración Renta)

Si bien las cooperativas no pagan impuesto a las utilidades, todos los años deben realizar la declaración del Impuesto a la Renta. Las organizaciones gremiales también deben hacerlo. Es decir, declarar los ingresos y gastos que han tenido en el año tributario.

Declaraciones juradas anuales

Declaración Jurada 1887. Esta debe ser realizada si la organización ha pagado sueldos.

Declaración Jurada 1889. Debe ser realizada si la organización ha recibido boletas de honorarios. Se podrá eximir de esta declaración si se realiza una declaración jurada simple donde se informe que solo han recibido boletas de honorarios electrónicas y/o emitido boletas de prestación de servicios de terceros electrónicas.

Generalidades

Documentos a guardar

La empresa en todo momento debe guardar el Libro de Compra y Ventas, boletas, guías de despacho, facturas, notas de débito y notas de crédito. Estos documentos pueden ser requeridos en cualquier momento por el SII.

Pagos Previsionales Mensuales (PPM)

Como las cooperativas no pagan impuesto a las utilidades, no deben realizar pago de PPM por este concepto. Esto es válido para todos los impuestos anuales que les afecten.

Si la organización tiene empleados o socios asalariados puede ser que deba todos los meses pagar junto con el IVA, el PPM (Pago Provisional Mensual), esto es, pagar el impuesto a la renta que le corresponde por su sueldo

al trabajador. Este pago corresponde solo si los trabajadores reciben más de 606.892 pesos brutos mensuales (a enero de 2016).

Boletas de honorarios

Si alguna persona natural ofrece algún servicio a la organización, esta debe emitirle una boleta de honorarios. El pago del 10% de impuesto a los honorarios puede ser hecho por la persona que emite la boleta o pagado por la organización. Esto último debe aclararse antes de emitir la boleta.

Facturas exentas

Si la empresa realiza un giro exento de IVA, por ejemplo asesorías, debe contar con facturas exentas de IVA. Estas facturas son iguales a las con IVA, con la diferencia que no incluyen este concepto. El procedimiento para obtenerlas es el mismo.

Beneficios tributarios de las cooperativas

Las cooperativas no generan utilidades, sino excedentes, por lo que no están sujetas al impuesto de Primera Categoría (impuesto a las utilidades). Las asociaciones gremiales tampoco pagan impuesto a las utilidades por ser organizaciones sin fines de lucro. No obstante las cooperativas de servicios y de consumo deberán pagar impuesto a las utilidades por las operaciones realizadas con no-socios.

A su vez, las cooperativas gozan de los siguientes beneficios tributarios:

- 50% de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás impuestos al Fisco, salvo el IVA
- 100% de los impuestos a actos jurídicos, incluyendo los impuestos a constitución, registro y actuaciones judiciales (solo impuestos, no aranceles a notarios o conservador de bienes raíces)
- 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales (salvo de los relativos a bebidas alcohólicas y tabaco)

Las organizaciones gremiales no cuentan con ningún tipo de beneficio tributario.

Es importante consignar que estos trámites deben ser realizados por el representante legal o por quien cuente con un poder notarial de este.

Consideraciones generales de la planificación

El proyecto y la capacidad empresarial dan cuenta de la planificación de los aspectos estratégicos y operacionales de la organización:

- Los aspectos estratégicos tienen que ver con la planificación de mediano plazo de entre 1 a 5 años, generalmente, en forma de objetivos específicos por áreas. Para desarrollar un plan estratégico, se deben considerar un plan rector o plan director y desarrollarse de acuerdo a lo señalado en este. Generalmente, un plan director contiene los valores, la misión y los objetivos a largo plazo de la organización. En este sentido, la planificación estratégica busca traducir a metas de mediano plazo el plan director
- Los planes operacionales, por su parte, emanan del plan estratégico dando cuenta de las acciones cotidianas para ir alcanzando los objetivos de cada uno de ellos

Dentro de las características específicas de las empresas asociativas, están que estas deben incluir en su plan director, planes estratégicos y operativos, acciones tendientes a incorporar y motivar a los socios de manera participativa. Para ello, la organización siempre debe tomar en cuenta el interés social y económico de los socios como uno de sus principales pilares de funcionamiento.

Por otra parte, para evaluar y dar cumplimiento a los objetivos, se deben incorporar proyecciones económicas de los objetivos estratégicos, los que a su vez, deben controlarse a través de una contabilidad ordenada.

2. Organización y estructura asociativa

Pasos para la organización y creación de una cooperativa o asociación gremial

Para formar una organización asociativa deben hacerse algunas actividades previas a la constitución legal, siendo los principales pasos:

1. Realizar una reunión con los interesados para conocer sus necesidades, ideas y visiones de futuro. Conversar qué se quiere hacer, cuándo, cómo y para qué.
2. Alinear principios y expectativas: es muy importante que todos los miembros tengan claro lo que piensan y esperan de la organización, tanto ellos mismos como los demás. Por ejemplo, si un socio espera poder mantener a sus hijos con el trabajo en la cooperativa y trabajará todos los días y otro es estudiante y solo quiere trabajar los fines de semana, es muy importante que esto esté claro, para así evitar problemas y organizarse conforme a ello.
3. Elegir un nombre comercial adecuado.
4. Realizar un plan de negocios: para el caso de las cooperativas, un plan de negocios es fundamental para poder evaluar el negocio y planificarlo concretamente. Realizarlo de acuerdo al recuadro “Plan de negocios”, p. 97.
5. Definir una estructura organizacional, roles y responsabilidades: No solo es necesario cumplir con la estructura que exige la ley, sino generar una estructura que resulte cómoda y ordenada para la organización. Esta puede ser flexible y dinámica, debiendo contar con a lo menos un gerente o coordinador, encargado de contabilidad y finanzas y un encargado de búsqueda de proyectos.

6. Redactar estatutos de acuerdo al recuadro “Contenidos y redacción del estatuto”, p. 123.
7. Constituirse legalmente de acuerdo al recuadro “Procedimiento de constitución legal de una organización asociativa”, p. 122.
8. Recibir las cuotas de participación y buscar financiamiento (ver “Gestión básica de la organización”, recuadro p. 102).

Nota para el asesor: Para la reunión inicial (paso 1), se recomienda utilizar las metodologías indicadas en el recuadro “Facilitación de reuniones” (p. 116), en particular el Café Mundial y Espacio Abierto. Si hay un miembro que no deja hablar a los demás, se recomienda especialmente realizar el Café Mundial, haciendo rotar a los miembros, para así permitirles hablar a todos.

Claves para el éxito para la creación de una cooperativa

En general las empresas que están comenzando se enfrentan a falta de financiamiento y experiencia en hacer negocios. Sin embargo las cooperativas a su vez se enfrentan a otras dificultades:

- No compartir los mismos objetivos entre todos los socios
- Falta de sistema democrático que asegure la participación de todos
- Falta de un sistema adecuado de organización de la propiedad y de repartición de excedentes

Para superar estos problemas, son claves para el éxito:

1. **Objetivos y foco bien definidos.** Es necesario que todos los miembros estén alineados en sus objetivos. Es decir que todos estén de acuerdo en lo que esperan de la cooperativa y todos sepan lo que los demás esperan. Se debe comenzar con un foco claro y único, no intentando abarcar todo; partir con un solo producto o servicio.
2. **Idea de negocios realista plasmada en un plan de negocios.** Todos los nuevos negocios implican riesgos e incertidumbres. Con el fin de manejar esto, es necesario hacer un plan de negocios como se indica en el recuadro “Plan de negocios”, p. 97.
3. Este plan de negocios además generará las confianzas necesarias para que los miembros, bancos y otras personas o entidades inviertan dinero en el proyecto.
4. **Reparto de excedentes y propiedad.** El incentivo económico es una muy buena forma de sacar un negocio adelante. Es necesario que todos los miembros perciban un retorno económico de acuerdo a su trabajo. También es importante que se sientan dueños de este a través del ahorro en cuotas de participación.
5. **Financiamiento adecuado.** No hay negocio que funcione sin financiamiento. Debe ponerse especial atención a este punto, aunque el objetivo no sea necesariamente ganar dinero. Se pueden encontrar estrategias para ello en la sección 2, Factor Crítico, financiamiento.
6. **Roles y procedimientos definidos.** Definir los roles y responsabilidades de cada socio es fundamental para evitar dilución de las responsabilidades y avanzar como conjunto. A su vez deben definirse procedimientos claros, con responsables, para las actividades de la cooperativa. También debe definirse qué decisiones pueden ser

tomadas de manera individual, colectiva o por ciertos cargos.

7. **Prácticas de negocios adecuadas.** No es necesario reinventar la rueda. Usar las herramientas de contabilidad y gestión recomendadas en este manual o ya probadas por otras cooperativas. A su vez, usar herramientas adecuadas para la cooperativa, no buscar usar “súper programas” que complican la gestión y organización.
8. **Formación continua.** Mantenerse siempre en formación asegura la estabilidad en el largo plazo de la cooperativa. Para ellos es recomendable apuntar a la profesionalización de sus socios, mejorando en sus tareas específicas y lo que necesiten para entender y tomar decisiones en la cooperativa. Aprender inglés actualmente es clave.

Estructura organizacional

Cooperativas

Junta general de socios

El órgano máximo de una cooperativa, es la junta general de socios. Los acuerdos que se adopten deberán ser acatados por todos los miembros de la cooperativa. La junta general toma decisiones y acuerdos en general. Los detalles de estos son generalmente definidos por el consejo de administración y/o la gerencia.

Cooperativas con más de 20 socios

De acuerdo a la Ley General de Cooperativas, las cooperativas con más de 20 socios deben contar con:

Consejo de administración

Se encuentra mandatado por la asamblea y su rol es

administrar los principales negocios de la cooperativa. A su vez la representa judicial y extrajudicialmente. Todas las decisiones tomadas por el consejo deben ser por mayoría absoluta de los miembros (51%).

Los cargos del consejo de administración y sus funciones son:

- **Presidente.** convocar y presidir las juntas generales de socios. Dirimir empates en las votaciones del consejo. Las funciones que le delegue el consejo o junta general.
- **Vice-Presidente.** reemplazar al presidente en su ausencia.
- **Secretario.** elaborar las actas de las juntas del consejo.
- **Consejeros.** miembros del consejo que en base a lo estipulado por la junta general de socios toman decisiones. La cooperativa debe definir por estatuto su cantidad

Gerente

Es quien ejecuta los acuerdos de la junta general o el consejo de administración. La representa judicialmente, ante el SII y otras organizaciones. Sus atribuciones deben ser determinadas por estatuto o por el consejo. En general le corresponde:

1. Dirigir la estructura organizacional de la cooperativa.
2. Realizar los Balances.
3. Cobrar y emitir pagos.
4. Informar de lo que se le solicite a los socios, al consejo, junta de vigilancia, Junta general y a la división de asociatividad y economía social.
5. Firmar documentos y compromisos de acuerdo a lo permitido por estatutos o la junta general.

Junta de vigilancia

La junta de vigilancia es un órgano encargado de verificar el correcto funcionamiento de la cooperativa, que se ejecuten los acuerdos tomados y que se lleve

adecuadamente la contabilidad. Se debe constituir por cinco personas, pudiendo dos de ellas ser externos a la cooperativa. No pueden ser miembros de ella, miembros del consejo de administración o el gerente. La junta de vigilancia debe velar por el correcto estado de la contabilidad, inventario, balance y lo que los estatutos indiquen. Debe informar a los socios de cualquier irregularidad que encuentre. Debe en la junta general de socios presentar un estado de sus revisiones.

En cada órgano (consejo y junta de vigilancia) debe haber la misma proporción de hombres y mujeres que en la cooperativa. Esto siempre y cuando la cantidad de candidatos que se presentan a elección lo permita.

En la siguiente figura se muestra la estructura organizacional básica de una cooperativa:

Cooperativas con menos de 20 socios

Estas cooperativas podrán no tener consejo de administración ni junta de vigilancia. Sin embargo deberán contar con un gerente, con las mismas responsabilidades y atribuciones que le son propias.

La junta de vigilancia es reemplazada por un inspector de cuentas y un inspector de cuentas suplente, los cuales tienen las mismas funciones y responsabilidades que la junta de vigilancia.

Generalidades

Muchas cooperativas prefieren no tener una estructura jerárquica y estática. Pueden hacerlo sin problemas, sin embargo obligadamente deben elegir a personas que cumplan con las funciones exigidas por la ley.

Del mismo modo es recomendable que además de lo exigido por la ley, las cooperativas cuenten con una estructura organizacional clara y definida, más allá de la sola gerencia. Por ejemplo contar con un encargado de finanzas, uno de ventas, otro de búsqueda de proyectos. Qué roles y responsabilidades habrán en la organización debe ser definido por la propia cooperativa. Los

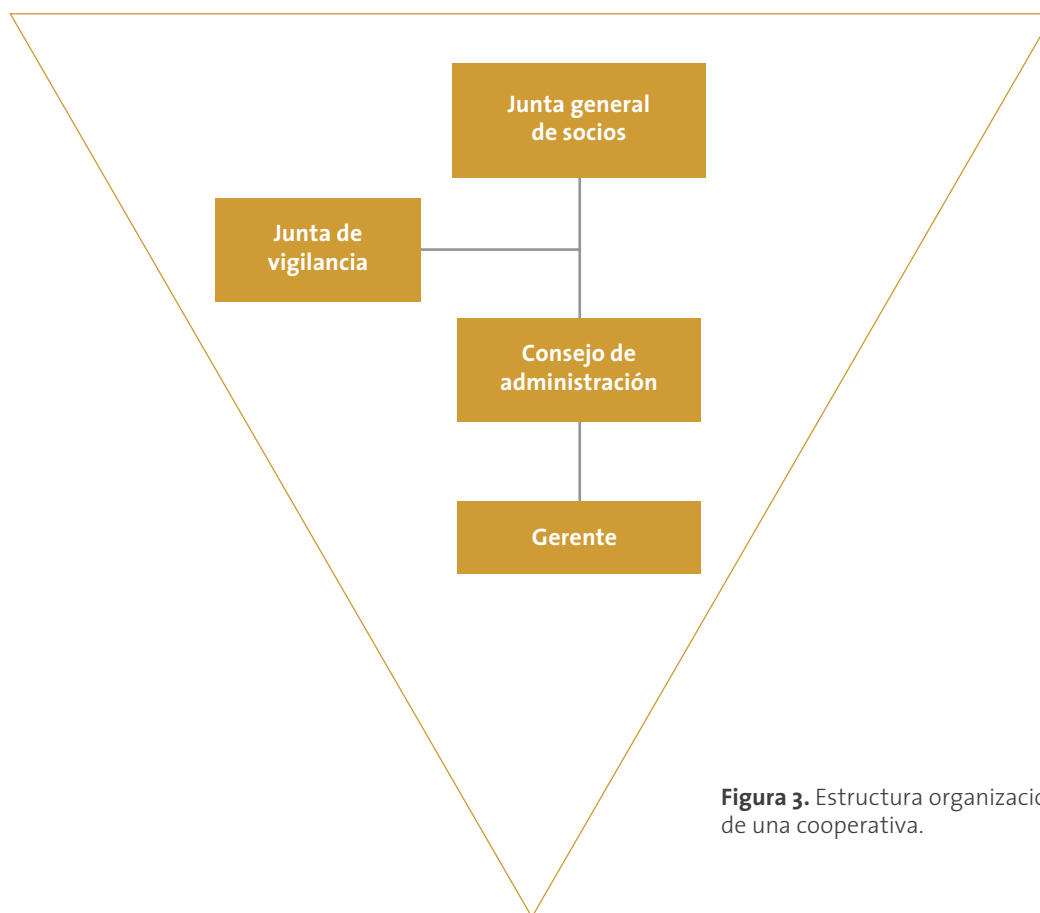


Figura 3. Estructura organizacional de una cooperativa.

requisitos principales para cumplir cualquiera de estos cargos son no tener conflictos de interés en la organización y ser persona natural (no jurídica).

Asociaciones gremiales

La organización es básicamente mediante asambleas ordinarias o extraordinarias. Estas se podrán efectuar en cualquier sede gremial y tendrán por único objeto tratar entre sus asociados materias concernientes a la respectiva entidad. A su vez deben tener director o directores que les representen y sean los responsables de la organización de la entidad.

Planificación estratégica

En general, el grueso de las actividades y rutinas que se ejecutan en una organización deben ser el producto de una planificación estratégica rigurosa que hace la administración. La planificación estratégica, es el documento que indica las principales actividades que realizará la organización. En una organización asociativa, la planificación estratégica no necesariamente la desarrollan las asambleas, sino que los jefes de áreas o gerentes. Las asambleas fijan los objetivos estratégicos, mientras que los equipos de trabajo desarrollan los planes de acción.

La importancia de la planificación estratégica descansa, principalmente, en la unidad interna de la organización. Sin planificación, las acciones se tornan espontáneas y se pierde el carácter de “organismo” que debe tener la organización.

En suma, es importante que la cabeza de la organización esté capacitada para desarrollar planificaciones

estratégicas de acuerdo a los objetivos, plazos y presupuestos de los proyectos y efectuar seguimiento continuo para tomar acciones correctivas.

Un instrumento básico para la planificación estratégica es la carta Gantt; a continuación se propone un modelo básico que puede ser complementado con otras herramientas:

Ejemplo

Proyecto: Mantenimiento de oficina central

Mes	1				2				3			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reparación red eléctrica	x	x	x	x								
Ampliación baño				x	x	x	x	x				
Pintura									x	x	x	x

Rotación de cargos

Para que una organización funcione adecuadamente es importante dedicarle tiempo y trabajar con entusiasmo en ella. Si los socios, por diversas razones, se rehúsan a esforzarse o abandonan frecuentemente las actividades, la organización rápidamente comenzará a decaer.

Es sano rotar cargos entre los socios, siempre y cuando estos estén capacitados para cumplir las funciones. Si no se sienten preparados, pueden gestionarse instancias internas de capacitación, es decir, en que un socio capacita a otro.

Los estatutos son una herramienta de gestión, no una ley. Permiten definir cómo funciona la organización y es importante que todos los conozcan.

3. Educación y formación

Diagnóstico y capacitación

Diagnóstico inicial

En las organizaciones comúnmente se presentan una serie de problemas que pueden estar dando cuenta de la necesidad de capacitación, tales como:

- Baja o decreciente productividad
- Mal ambiente laboral
- Pérdidas económicas
- Mala contabilidad
- Ausentismo
- Accidentes
- Demoras
- Disputas con clientes o proveedores

- Rotación / baja permanencia del personal
- Mal uso del tiempo en las tareas

Por otra parte, el cambio organizacional generalmente implica necesidades de capacitación. Estos escenarios son, por ejemplo, los siguientes:

- Crecimiento de la organización
- Adquisición de nuevas tecnologías o maquinarias
- Cambio de personal
- Desarrollo de nuevos productos o servicios

Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deberá hacer una evaluación del funcionamiento de la organización en diversas áreas. Una vez detectado un problema, se deberá considerar el flujo de tareas (flujograma) involucrado en ese problema; hacer una evaluación de personal que para programar capacitaciones y mejorar el problema de manera efectiva. Para hacer la evaluación organizacional y de personal se pueden emplear, al menos, las siguientes técnicas de recolección de información: entrevistas individuales o grupales, encuestas, observación directa, autoanálisis o exámenes de conocimientos teóricos y prácticos.

Uso del flujograma para iniciar el diagnóstico de capacitación

Para identificar las necesidades de capacitación, se debe evaluar el proceso o área que está presentando algún déficit. Para ello se pueden aplicar los cuestionarios disponibles en el capítulo 2 del manual. Luego, se recomienda graficar el problema a través del análisis de flujos de procesos o flujograma. El flujograma es una

visualización de la secuencias de tareas que desarrolla una organización para lograr un objetivo, el que puede ser, por ejemplo, imprimir un panfleto u organizar un evento. Las tareas están conectadas entre sí de manera vectorial, en tanto que las flechas indican causalmente cómo una tarea está conectada con las demás. En este sentido, los flujogramas entregan una imagen visual y esquemática de cómo una organización se organiza por etapas, demostrando con claridad cómo una tarea da paso a la otra, de manera causal y secuencial. Véase Flujograma (recuadro p. 104)

Evaluación de trabajadores y socios relacionados con la(s) tarea(s)

Posteriormente, se deberá hacer un mapeo de las personas implicadas en la solución de este. Hay que recordar que siempre es preferible capacitar a un trabajador o socio antes que desvincularlo. Para ello, se evaluarán las capacidades profesionales de las personas implicadas. Para ello se pueden usar entrevistas individuales, aplicar exámenes teóricos y prácticos y/o sostener reuniones con personas encargadas.

Competencias requeridas para implementar una solución

Una vez recopilada la información y hecho el diagnóstico, se deberán enlistar todas las competencias necesarias para darle solución al problema. La lista debe estar ordenada según prioridades para la organización. Seguidamente, esas competencias deben ser asignadas a personas que tomarán las capacitaciones:

Competencia (ordenada por prioridad)	Persona	Nivel alcanzado (evaluación)	Nivel deseado (capacitación)
1	Socio 2	Deficiente	Satisfactorio
2	Socio 3	Intermedio	Satisfactorio
3	Socio 2	Deficiente	Satisfactorio

Revisión de fuentes disponibles de capacitación

Algunos cursos gratuitos, presenciales o a distancia, que se pueden optar, entre otros, son:

Programa o plataforma	Descripción	Dirección en línea
Programas de capacitación de la División de Asociatividad y Economía Social	Cursos orientados a la formación y gestión de organizaciones de la economía social	http://economiasocial.economia.cl/
Capacitación “+capaz” de Sence	Capacitaciones técnicas para personas en vulnerabilidad social. Líneas de acción complementarias para personas con discapacidad y mujeres	http://www.sence.cl/
Cursos en línea de Sercotec	Cursos en línea gratuitos de Sercotec para mejorar competencias laborales. Entre ellos: Marketing, Procesos internos y entorno de la empresa, Tecnologías de la información y la comunicación	http://capacitacion.sercotec.cl/portal/cursos
Biblioredes	Es un programa de la Dirección de bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM). Tiene una oferta permanente de cursos presenciales y en línea a lo largo de Chile	http://moodle.biblioredes.cl/
Duolingo	Cursos de idiomas gratis, impartidos en línea	https://es.duolingo.com/
Coursera	Amplia variedad de cursos impartidos en línea por diversas universidades internacionales. Coursera busca entregar acceso universal a la mejor educación a nivel mundial	https://es.coursera.org/
Universia	Cursos de nivel universitario impartido con el apoyo de diversas universidades iberoamericanas	http://cursos.universia.cl/
Postgrados Universidad Alberto Hurtado	Diplomado impartido por el Centro de Reflexión y Acción Social de la Universidad Alberto Hurtado (CREAS). Tiene el objetivo de formar en el entendimiento y gestión de la economía social y comercio justo	http://postgrados.uahurtado.cl/programa/diplomado-economia-social-y-comercio-justo-2/
Educación continua de la Universidad Católica	Diplomado orientado a adentrarse economía social con énfasis en lo local y desarrollo de la comunidad. Para postular se requiere un grado profesional o licenciatura, además de 2 años de experiencia profesional	http://www.educacioncontinua.uc.cl/19728-ficha-diplomado-en-innovacion-social-e-intervencion-comunitaria
Curso de emprendimiento e innovación social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, España	Curso de formación en la creación de negocios sociales	https://coma.uned.es/course/emprendimiento-e-innovacion-social-ii-3/

Es necesario realizar una búsqueda con el fin de encontrar la mejor opción de capacitación, ya que los cursos pueden apoyar desde tareas administrativas, contables, de tributación a capacitación técnicas en las tareas productivas.

- Institución a cargo de la capacitación
- Actividades planificadas

Planificación de las capacitaciones

La priorización de las capacitaciones se deberá organizar en función de los objetivos estratégicos de la organización. La planificación de/las capacitaciones se deberá ordenar por objetivos estratégicos, pero con-

siderando la disponibilidad de financiamiento y cursos para la economía social.

Como punto de partida, para planificar se deberán llenar individualmente fichas de capacitación:

- Nombre de quien se va a capacitar
- Cargo
- Competencia(s) a desarrollar
- Fecha de inicio de la capacitación
- Fecha de término de la capacitación
- Duración de la capacitación

La planificación de/las capacitaciones se deberá ordenar por objetivos estratégicos de la siguiente manera:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Objetivo estratégico 1						
Capacitación 1	x	x	x			
Evaluación				x		
Objetivo estratégico 2						
Capacitación 2			x	x	x	
Evaluación						x

Inglés

Actualmente existen oportunidades de negocio en el extranjero, las que van desde o ferias, ruedas de negocios, hasta de aportes de capital provenientes de empresas de inversión. Por otra parte, también existen fuentes de capacitación y fondos internacionales para organizaciones sociales. Es por esto, que para aquellas organizaciones que necesiten contactarse con proveedores, clientes o comunicarse con instituciones extranjeras existe, por ejemplo, por la Beca Inglés de Corfo: <http://www6.corfo.cl/becasdeingles/>

4. Liderazgo Asociativo

Liderazgo

Un líder es una persona o conjunto de ellas con la visión y la capacidad de llevar adelante ciertos proyectos o tareas. No necesariamente son los gerentes, ya que estos últimos tienen que responder a tareas de planificación estratégica, sin necesariamente inspirar a los demás.

Mucho se ha discutido sobre qué hace a un buen líder y, principalmente, sobresalen dos características: primero, una alta capacidad técnica de entender lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo y, en segundo lugar, una alta capacidad social de generar relaciones de trabajo con las demás personas. Pero visto con mayor detalle, un buen líder generalmente, realiza las siguientes acciones:

- Dialoga con los demás y se involucra activamente en la organización
- Se comunica efectivamente y logra darse a entender
- Logra resolver colaborativamente los problemas que se presentan
- Es colaborativo; trabaja en equipo
- Logra convencer, establece compromisos y logra acuerdos
- Le pregunta a los demás qué se necesita hacer, tanto con superiores como subordinados
- Actúa de acuerdo a planificaciones estratégicas, de acuerdo a metas, plazos y asignación de recursos
- Delega responsabilidades y toma responsabilidad
- Comunica con claridad
- Generar reuniones efectivas y eficientes

Piensa colectivamente; asume los errores de los demás como propios y actúa en favor de la organización y no de su interés propio.

Facilitación de reuniones

Existen varias técnicas que pueden mejorar la participación en las reuniones de la organización. A veces, pueden haber personas tímidas o los socios no tener suficientes lazos de confianza entre ellos, lo que inhibe la participación. En este sentido, la facilitación puede “romper el hielo” y lograr un mayor grado de involucramiento. Las actividades de facilitación pueden ser moderadas por un relator o consultor externo que incentive a que un grupo participe y discuta; no obstante, también pueden ser dirigidas por un miembro de la organización con la determinación y la claridad para que esto suceda.

Existen muchas técnicas de facilitación para incentivar que los socios expresen sus opiniones en las reuniones; a continuación se ilustran algunas.

- **Provocación**, por ejemplo, que en una sesión de trabajo en que muchas personas no han hablado: “¿Alguien quiere aportar con algo distinto? ¿Podemos escuchar algo de quien no ha dicho nada? ¿Por ejemplo, de ti?”. Hay que considerar que existen personas tímidas que prefieren no participar en las asambleas, pero que sí se atreven a hablar cuando se les pide directamente la palabra.
- **Encuentros y actividades informales**, que ayudan a tejer lazos entre los socios, aumentando los niveles de confianza entre ellos. En estas situaciones, se pueden organizar actividades lúdicas como bailes o juegos que permitan que los socios se conozcan mejor. En estos casos, eventualmente los socios pueden asistir con sus familias y repartirse las tareas y las compras equitativamente, lo que fomenta el trabajo en equipo.

- **Reorganización en grupos pequeños**, de modo que las discusiones y las conclusiones se saquen escalonadamente, primero en grupos pequeños y, en segundo término, en asamblea general. Una metodología que ocupa este enfoque es el Café Mundial o World Café Method, que consiste en organizar las sesiones de trabajo en equipos pequeños en que sus miembros van rotando constantemente. Esta metodología es dinámica y lúdica, lo que favorece la innovación y la participación.
- **Expresar las opiniones por escrito**, especialmente cuando se trata de temas delicados y puede llastarse a verter opiniones fuertes. Escribir las opiniones puede ayudar a que más personas participen y se expresen con mayor claridad. Los comentarios luego son leídos en voz alta por quien esté dirigiendo la asamblea o taller.

Por otra parte, las reuniones deben cumplir con ciertas condiciones adecuadas para lograr una mejor convocatoria y efectividad: deben tener una atmósfera cálida, ser acotadas en el tiempo, dar espacio para que todos los asistentes expresen su opinión. Es conveniente que las reuniones tengan recreos cada media hora y sigan una pauta, evitando alargarse más de lo necesario y alejarse de los temas centrales que convocaron a la reunión. Cuando se mejoran la calidad de las reuniones y se incrementan los niveles de participación, también se mejora el sentido de pertenencia a la organización.

Organización de asambleas y juntas de socios

La junta general es la instancia en que todos los socios tienen el derecho de participar en las decisiones, ya sea a través de votos secretos o mano alza-

da. Para organizar asambleas, es necesario tener un moderador que dé las palabras y que pueda dirigir la conversación cuando la asamblea se trabe; además debe haber un encargado de anotar los acuerdos, lo que se llama un(a) secretario(a). Debe existir una tabla de temas a discutir y un reloj que sirva para controlar los tiempos y pasar hacia otro tema, aun cuando no se haya podido zanjar una discusión. Es recomendable que la tabla sea conocida por todos previamente y que se socialice por y para qué está cada tema en la tabla.

Cuando sea posible conviene sentarse en círculo y dar recreos, lo que restaura la atención y las energías en las sesiones. Es recomendable que se limite el tiempo de uso de la palabra, para que no se concentre en manos de unos en desmedro de otros. Advierta sobre apagar los celulares.

El ambiente físico de la asamblea es importante, ya que este debe ser relajado y acogedor y lo suficientemente espacioso para que todos puedan estar cómodamente. Es importante reiterar que las asambleas se deben planificar y ordenar, asignándole un tiempo de duración y definiendo de antemano los temas que se va a discutir.

Los temas a discutir en la asamblea siempre deben ser ordenados de menor a mayor complejidad; de este modo se genera un ambiente de avance y trabajo. Cuando una sesión se traba en torno a un tema, se puede proponer el avance hacia otra temática o un recreo para el descanso.

Los acuerdos tomados en la asamblea deben ser anotados por un encargado y luego comunicados a los demás socios. Generalmente, los acuerdos se adoptan por mayoría simple, es decir, que una diferencia de un voto es suficiente para que el acuerdo se haga válido. Hay contextos en que los acuerdos se deben tomar por

unanimidad. Sin embargo, siempre es recomendable, llegar a acuerdos por consenso más que por votación.

En general, una de las principales dificultades de las asambleas es llegar a un acuerdo satisfactorio para todos los socios. La diversidad de puntos de vista presentan un desafío importante para ciertas decisiones; en este sentido, en la asamblea debe existir una alta disposición a escuchar atentamente a los demás, intentando entender la opinión de los otros y de expresarse a sí mismos con claridad.

Comunicación efectiva

En todas las organizaciones, el diálogo y la comunicación se usan continuamente para alcanzar consensos y tomar decisiones. La comunicación que frecuentemente se usa es la verbal (escrita o hablada), aunque de manera paralela, se suele emplear la comunicación no verbal (señas y gestos). La comunicación efectiva se basa en el esfuerzo que hacen las personas para darse a entender y comprender con claridad, a los demás. Tanto quienes lideran como los socios de las organizaciones deben siempre enfrentarse a los desafíos de la comunicación.

Una regla esencial para una comunicación efectiva en todo nivel es la claridad. Para ser claros, hay que ser breves y específicos en los mensajes. Para lograr una expresión clara, es necesario tener conciencia de los siguientes elementos: ¿Qué quiero decir? ¿Por qué lo quiero decir? ¿A quién se lo estoy diciendo? Por otra parte, el receptor de la comunicación es importante que desarrolle una “escucha activa”. La “escucha activa” se basa en intentar entender al emisor con la mayor nitidez posible, intentando captar fielmente todos los siguientes elementos: ¿Qué quiere decir? ¿Por qué lo quiere decir? ¿A quién se lo está diciendo?

En definitiva, una buena comunicación se basa en el esfuerzo mutuo que hacen emisor y receptor, para alcanzar la mayor claridad posible y el mejor entendimiento mutuo. Cuando todos o varios participantes de una asamblea desarrollan estas actitudes se enrique-

cen los resultados de la organización, ya que se impacta positivamente en los consensos y en la eficiencia de las asambleas.

En suma, para alcanzar una buena comunicación, siempre se deben disminuir los elementos distractores como celulares, ruidos externos e incomodidades, así como también, los participantes deben estar lo suficientemente descansados como para poder hacer el esfuerzo de comunicarse efectivamente.

Desarrollo de un contexto democrático

La democracia es condición fundamental. La democracia, grosso modo, es un sistema de gobierno en que el poder de decisión está equitativamente distribuido entre los miembros de la organización. En el caso de las organizaciones de la economía social, estas generalmente funcionan a través de democracia directa en que los socios deciden, sin representantes o intermediarios, sobre los aspectos fundamentales de la organización. En algunos casos, es imposible que todas las tareas de una organización sean discutidas en asambleas; por eso los socios eligen por votación a representantes o personas calificadas para desempeñar ciertas tareas específicas.

A veces los socios no ven factible la democracia directa en la organización, porque están acostumbrados a delegar responsabilidades en otros que deciden por ellos, o directamente no confían en o no conocen las instituciones organizadas democráticamente. En caso de que esto sea así, existen algunas actividades que pueden ayudar a generar una reflexión que apunte hacia un cambio de mentalidad. Una posible actividad es provocando al grupo con el siguiente tema: “Ya que no aceptamos que haya un dictador en el gobierno, tampoco deberíamos aceptar que alguien decida por nosotros en el trabajo”. Esta actividad debe ser desarrollada con vistas a lograr un compromiso mayor con los valores democráticos.

En una organización democrática, la toma de decisio-

nes debe ir más allá de la votación, siendo esta la expresión mínima de democracia.

Lo más adecuado en las organizaciones de la economía social es que estas tomen decisiones por consenso, es decir discutiendo entre todos y llegando a una posición que todos acepten. Para lograrlo, se recomienda seguir lo indicado en el recuadro Facilitación de reuniones (p. 116). Solo si no hay acuerdo y hay posturas muy diferentes es recomendable recurrir a la votación.

Del mismo modo es importante hacer ver a los socios, que si son dueños de su organización y tienes derecho a voz y voto, también tienen responsabilidades. Por lo cual es fundamental que actúen de manera responsable, autónoma y con anteponiéndose y resolviendo problemas por sí mismos. Es decir, como la organización es de todos, no es adecuado esperar que otro resuelva los problemas y decida por los demás.

Técnicas para evaluar y diagnosticar el estilo de liderazgo de una organización

El liderazgo en una organización asociativa es más compartido y menos jerarquizado que en otras organizaciones. Este debe ser capaz de generar compromiso y motivación entre los socios, de modo que los proyectos se realicen de acuerdo a las planificaciones, pero al mismo tiempo, en sintonía con los intereses de los socios.

En un principio, para fomentar formas más horizontales y menos jerarquizadas de liderazgo, es recomendable hacer un diagnóstico o evaluación de este. A continuación se presentan una serie de técnicas para evaluar o diagnosticar la presencia de liderazgos asociativos:

- Las **entrevistas individuales** sirven para ahondar sobre las percepciones y características que hay entorno a un liderazgo, así como también para definir carencias o potenciales liderazgos en determinadas áreas o proyectos. Estas se realizan

de manera individual y, generalmente, con el apoyo de una pauta de entrevista y una grabadora

- Las **entrevistas grupales** y grupos de discusión sirven para explorar las percepciones y opiniones colectivas que hay entorno al liderazgo, así como también, para levantar posibles liderazgos o falencias en determinadas áreas. Estas se tienen en grupos de aproximadamente 5 personas, son moderadas por el entrevistador y se usa una grabadora
- La **observación participante** consiste en la observación sistemática de las interacciones y la forma de trabajo que hay en la organización. Este tipo de indagación requiere de una observación constante y lo más objetiva posible, las que se ven reflejadas en las notas de campo y en los diversos materiales recopilados por los observadores

Usando estas técnicas es posible determinar si los líderes tienden a ser autoritarios o democráticos. A continuación se detallan algunas características de un liderazgo democrático:

- La **delegación de responsabilidades** consiste en dar la oportunidad de que los colegas para desarrollar tareas simples o complejas. La delegación debe plantearse de manera voluntaria, no obstante, siempre debe cuidarse de que los participantes den muestras de una buena capacidad de trabajo
- **Derivar soluciones**, de modo que quienes lideran algún área o proyecto deben preguntar a los otros miembros del equipo, así como a actores involucrados (proveedores, asesores, clientes, etc.) sobre cómo ven a la organización y cómo podrían potenciar su crecimiento
- **Evitar el personalismo** en situaciones de éxito, no atribuyéndose el éxito al desempeño individual de quienes lideraron, sino que a todo el equipo
- **Actuar en pro de los intereses de los socios** recopilando la mayor cantidad de antecedentes y opiniones, para que la decisión tomada siempre esté alineada con los intereses de la mayoría de los socios de la organización

Técnica para fomentar liderazgos democráticos en una organización

- Los líderes deben estar abiertos a escuchar ideas distintas e incorporar en la gestión de proyectos a personas que no necesariamente han participado antes en la toma de decisiones. Los líderes, cuando están consolidados, deben plantear a los asociados cuando sea necesario: ¿Quiénes creen que son potenciales líderes y que todavía no han tenido la oportunidad de liderar un proyecto asociativo? Esta estrategia apunta a que los líderes estén continuamente abiertos a darle la oportunidad a otras personas y compartir el liderazgo
- La organización puede promover la captación y formación de nuevos liderazgos, ya sea a través de programas internos o externos de capacitación. Los programas internos de capacitación pueden ser diseñados y ejecutados por los líderes ya establecidos. Si la organización ofrece estas oportunidades, esto generará incentivos entre los socios a involucrarse cada vez más en su funcionamiento

Difusión y convocatoria

La difusión, debe ser lo más clara y específica posible. Una difusión adecuada debe ser llamativa, no obstante, evitando la sobrecarga de información. Con la difusión se debe poder:

- Motivar la participación
- Entregar la información esencial de la actividad (fecha, hora, lugar, motivo de la actividad)
- Entregar información de contacto de los organizadores
- Ser multicanal, usando correo electrónico, redes sociales, panfletos o boletines simultáneamente

Es necesario evitar dar información confusa, poco específica y sobrecargada. Para ello, tomar en cuenta que un anuncio debe contener la siguiente información mínima:

- Descripción breve de la actividad
- Hora, fecha y lugar
- Organizadores

Para ser más llamativo, un anuncio debe tener un título amigable, que resulte motivante. En ese sentido, es posible diseñar los anuncios e invitaciones de manera participativa, tomando en cuenta si estos resultan atractivos o, por el contrario, áridos y/o confusos.

5. Legislación y normativa

Normativa que aplica a las cooperativas y asociaciones gremiales

Las organizaciones de la economía social deben poner atención a las leyes que las regulan. Es recomendable conocer y leer toda la normativa vigente que aplica a estas organizaciones. Estas leyes son específicas para las cooperativas y asociaciones gremiales. Otras leyes también pueden afectar su funcionamiento, en particular las leyes que afectan a las sociedades comerciales en el caso de las cooperativas y las que afectan a las organizaciones sin fines de lucro, en el caso de las asociaciones gremiales.

Cooperativas

Leyes

Ley 20.881, Ley General de Cooperativas
Reglamento de la Ley General de Cooperativas
Ley de Sociedades Anónimas (para lo no establecido en la Ley de Cooperativas sobre fusión, modificación y transformación).

Resoluciones

RAE 1321: **Normas de carácter societario, administrati-**

vo, financiero y contable para el sector cooperativo.

RAE 2478: Establece procedimiento que autoriza y regula la celebración de juntas generales de socios y votaciones por medios remotos en cooperativas (permite hacer juntas y votación a través de internet. Para hacerlo debe estar permitido por estatutos).

Decretos

Decreto Exento 686 de 20 de octubre de 2014 que deroga el cobro de certificados y fotocopias en la DAES. Ahora los certificados son gratis y se pueden obtener online en www.economiasocial.economia.cl

Asociaciones gremiales**Leyes**

Decreto Ley 2.757, de 1979. Establece normas sobre asociaciones gremiales.

Situación legal y lucro en cooperativas y asociaciones gremiales

Situación legal sociedades y asociaciones

Las organizaciones que participan en el mercado, produciendo bienes y servicios, son empresas. Las empresas por lo general son sociedades mercantiles (como lo son las sociedades anónimas, S.A., sociedad de responsabilidad limitada S.R.L., etc.). Las cooperativas también son empresas, puesto que producen bienes o servicios. Sin embargo no son sociedades comerciales, sino asociaciones.

El Artículo 2053 del Código Civil define como sociedad comercial: La sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan.

Mientras que al Artículo 545 del Código Civil define a las asociaciones como:

Una asociación se forma por una reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados. Las cooperativas por tanto no son sociedades, sino asociaciones porque, si bien colocan algo en común, no necesariamente buscan repartir beneficios de ello.

Las asociaciones gremiales, como su nombre lo dice, también son asociaciones.

Lucro

Se considera que una persona jurídica no tiene fines de lucro si las utilidades o ganancias que obtiene no pueden repartirse entre sus socios. De acuerdo al Artículo 11 de la Ley de Asociaciones Gremiales estas no pueden repartir dinero entre sus socios, por lo cual son organizaciones sin fines de lucro. Ni la Ley 20.500 ni la ley de cooperativas señalan que estas sean organizaciones sin fines de lucro o que no puedan repartir beneficios entre sus socios, por lo cual no son organizaciones sin fines de lucro.

Sin embargo, de acuerdo a la Ley General de Cooperativas, estas no generan utilidades, sino excedentes, por lo cual no pagan impuesto a la renta de primera categoría (impuesto a las utilidades).

Si las cooperativas lo desean, pueden indicar en sus estatutos que son organizaciones sin fines de lucro. Esto puede ser útil para postular a ciertos fondos o beneficios. Por otro lado, autodefinirse como organización sin fines de lucro puede impedir postular a ciertos fondos, en particular de la Corfo.

Según lo necesite, la cooperativa puede solicitar un certificado especial a la DAES que certifique que en sus estatutos se indica que la cooperativa es o no sin fines de lucro.

Procedimiento de constitución legal de una organización asociativa

De una cooperativa

1. Costo total estimativo del trámite: 150.000 pesos.
2. Designar comité organizador de manera democrática.
3. Definir Razón Social y nombre de fantasía o sigla.
4. Confeccionar los estatutos.
5. Convocar a asamblea constitutiva. En esta asamblea se debe:
 - Aprobar los estatutos (modelo disponible en <http://economiasocial.economia.cl/modelos-de-documentos-2>)
 - Levantar un acta constitutiva que incluya nombre, rut, actividad de los socios, nombres de los que asumen cargos, indicación de la aprobación de los estatutos y los estatutos mismos. (modelo disponible en <http://economiasocial.economia.cl/modelos-de-documentos-2>)

Todos los socios deben firmar.

6. Esta acta de junta constitutiva debe ser llevada a notaría para su reducción a escritura pública. Es preferible que todos los socios asistan juntos a la notaría, llevando su carné. Sin embargo en el acta constitutiva se puede designar delegados para reducir los estatutos a escritura pública. En el acta deben registrarse los socios indicando su nombre, RUT, profesión o actividad, correo electrónico y domicilio.

Costo: entre 70.000 y 150.000 pesos según su extensión y notaría.

7. Dentro de los 60 días siguientes se debe:
 - a. Publicar en el Diario Oficial el extracto de la escritura pública, el cual debe contener:
 - Razón social, incluyendo nombre de fantasía o sigla
 - Domicilio, que podrá ser una comuna o localidad
 - Duración de la cooperativa

- Enunciación de su objeto. En este caso no es necesario copiar en su totalidad la cláusula referida al objeto social
- Número de socios que concurren a su constitución
- Capital suscrito y pagado
- Nombre y domicilio del notario ante el cual se redujo a escritura pública el acta y la fecha de la escritura

El extracto debe ser realizado por el notario, el cual cobrará honorarios, pero la publicación en el Diario Oficial es gratuita. Este trámite debe ser realizado por el gerente o quien indiquen los estatutos. Se recomienda solicitar firma electrónica del extracto.

Costo: entre 40.000 a 70.000 pesos según escritura y notario.

- b. Inscribir el extracto de la escritura pública en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de la comuna correspondiente. Si el extracto tiene firma electrónica, el trámite puede hacerse online en el sitio web del Registro de Comercio del Conservador de la comuna.

Costo: 5.500 aprox. + 0,2% del capital de la organización.
8. Dentro de los siguientes 20 días hábiles enviar al Departamento de Cooperativas (División de Asociatividad y Economía Social):
 - Acta de la Junta Constitutiva (Copia notarial de la escritura)
 - Copia del extracto de la escritura pública
 - Hoja del Diario Oficial donde se publicó el extracto de la escritura
9. Iniciar Actividades en el Servicio de Impuestos Internos de acuerdo al recuadro “Responsabilidades fiscales”, p. 105.

Recordar que:

- Las cooperativas que tengan menos de 20 socios podrán no formar consejo de administración y tener solo gerente, inspector de cuentas e inspector de cuentas suplente
- El número mínimo de socios para constituir una cooperativa es de 5 personas

De una asociación gremial

1. Redacción de los estatutos (modelo disponible en <http://economiasocial.economia.cl/modelos-de-documentos-2>).
2. Realización de reunión constitutiva ante Notario Público (si no lo hay en la comuna, puede ser en Oficina del Registro Civil). De esta reunión debe desprenderse un Acta Constitutiva que contenga la aprobación de los estatutos y la elección de la mesa directiva, así como la individualización de los que concurran a la constitución (el modelo del Acta Constitutiva se puede encontrar en <http://economiasocial.economia.cl/modelos-de-documentos-2>).
3. Entrega de tres ejemplares del acta en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (puede ser en la Secretaría Regional Ministerial correspondiente).
4. 60 días después de la realización del acta, deberá realizarse publicación de extracto de constitución en el Diario Oficial (costo cero) el cual debe contener:
 - Nombre y domicilio de la asociación gremial
 - Su objetivo
 - Nombre de los miembros de su directorio
 - Número de socios

El modelo de Acta Constitutiva y Estatutos se pueden encontrar en la página del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (<http://economiasocial.economia.cl/modelos-de-documentos-2>).

Recordar que:

El número mínimo de socios para constituir una asociación gremial es de 25 personas.

Contenidos y redacción del estatuto

El estatuto es fundamental para toda organización, puesto que estos regularán su funcionamiento. No es

posible actuar sin respetarlo, puesto que es la 'ley' de la organización. Por tanto es clave que sean bien elaborados y conocidos por todos los socios desde un comienzo.

Para redactar los estatutos se debe:

- Elegir democráticamente una comisión redactora de estatutos.
- Preguntar las opiniones de todos respecto a los puntos tratados.
- Realizar un borrador y reuniones para que los socios opinen sobre este. La comisión debe explicar los puntos centrales e incorporar las observaciones. Para ello se recomienda ver el recuadro "Facilitación de reuniones", p. 116, y el recuadro "Desarrollo de un contexto democrático", p. 118.

En el sitio web de la División de Asociatividad y Economía Social, www.economiasocial.economia.cl se pueden encontrar borradores de estatutos.

Cooperativa

Los estatutos de una cooperativa deben contener:

- El objeto (qué hará) la cooperativa. No se podrá dedicar a otra cosa que no sea lo indicado en el estatuto. Si se desea hacer diversas cosas, indicarlo en este. Por ejemplo, el objeto de una cooperativa de trabajo que quiera dedicarse a la construcción podría ser: diseño, construcción, gestión y venta de obras eléctricas, hidráulicas y civiles
- El número de cuotas que deberán pagar los socios
- La forma en que se distribuirán los remanentes, excedentes e intereses al capital
- Los porcentajes de reserva legal y voluntaria
- La información que se le entregará a los nuevos socios
- Listado de faltas, sanciones y procedimientos para aplicarlas, así como los recursos que se puedan interponer (formas que tiene un socio para defenderse)
- Procedimiento de exclusión (expulsión) de un socio

- Condiciones para rechazar o diferir (retrasar) la renuncia de un socio
- Las prestaciones mutuas que existan en caso de que se excluya (expulse), renuncia o muera un socio. Expresar qué pasa con sus cuotas de participación (plazos y formas de devolución de las cuotas de participación y reservas voluntarias)
- Estructura y composición de los órganos que administran y controlan la cooperativa. Sus funciones, atribuciones y responsabilidades
- Los requisitos para asumir un cargo y las causas para dejarlo
- Las normas que regulan los procesos de elección y destitución de cargos
- La forma en que se fiscalizará la operación de la cooperativa
- Las causas que lleven a la disolución de la cooperativa
- Cualquier otro pacto o acuerdo tomado por los socios

Es recomendable que además el estatuto contenga:

- Esquema de ingresos (relación de ingresos entre distintos cargos o estamentos. Por ejemplo, si todos ganarán lo mismo o si habrán ingresos diferentes (por ejemplo, la organización podría decidir que los directivos ganen 100%, los técnicos 80% y los trabajadores 70%). Se recomienda que las remuneraciones nunca superen la relación 3:1).
- Definir monto (en UF) de las decisiones que pueden, en caso de hacerlo, tomar el gerente sin consultar a la junta general o consejo de administración.
- Las decisiones relativas al rubro que deben ser obligatoriamente tomadas por la junta general de socios y el quórum necesario. O bien las decisiones sobre las cuáles todos los socios deben manifestarse.
- Definir formas de informar a los miembros (por ejemplo si habrá un correo electrónico semanal con la información más relevante o que esta deberá publicarse en un diario mural).
- Un sistema 'judicial' claro e independiente. Que los procedimientos para realizar sanciones espe-

cifiquen que estas no pueden ser administradas por quien detecta la falta (no se puede ser juez y parte) y que la persona que la cometió tenga instancias claras para apelar.

A su vez, es recomendable desarrollar un reglamento interno, que aborde los detalles de lo indicado en el estatuto. El reglamento interno puede ser fácilmente cambiado, sin necesidad de convocar a junta general de socios.

Asociaciones gremiales

Los estatutos de las asociaciones gremiales deben por lo menos considerar:

- El nombre y domicilio de la asociación
- Los fines que se propone y los medios económicos de que dispondrá para su realización
- Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión
- Los órganos de administración, ejecución y control; sus atribuciones y el número de miembros que los componen
- El destino de los bienes en caso de disolución

Conviene que se consideren los puntos recomendados para las cooperativas, teniendo siempre en mente que las asociaciones gremiales no deben comercializar productos y que no pueden repartir dinero entre sus socios. Es recomendable establecer regulaciones respecto al patrimonio y dinero de la organización.

Junta general de socios: formalidades

Cooperativas

La junta general de socios es la instancia en donde los socios pueden expresar su voluntad. La voluntad se expresa por votos secretos que se realizan dentro de la

misma asamblea. Los acuerdos tomados en la asamblea se imponen a todos los demás socios y a la organización misma de la cooperativa. En esta línea, los socios que no asistieron a la asamblea y que en consecuencia no participaron en la decisión deben acatar las decisiones que se tomaron en esta. Los acuerdos se adoptan por mayoría simple; esto significa que no tiene que haber diferencia de más de un voto para que se pueda actuar. Los acuerdos que sean tomados en las asambleas que sean contrarios a la ley o los estatutos pueden ser impugnados para quedar anulados.

Obligatoriedad. Debe obligatoriamente realizarse una al año. Además pueden convocar la cantidad que se desee de juntas extraordinarias para tomar decisiones respecto a los temas indicados en el artículo 23 de la Ley de Cooperativas.

Fecha. Debe ser realizada dentro del primer semestre del año (1 de enero hasta 31 de mayo).

Ubicación. Deben realizarse en la sede de la cooperativa o si los estatutos lo permiten, a través de medios electrónicos no presenciales (video llamadas).

Presidencia de la junta: La junta será presidida por el presidente, vicepresidente y será secretario(a) el que se encuentre designado como tal, o el gerente. Si no se encuentra ninguno de estos, se puede designar a un socio para que los reemplace.

Temas a tratar: El Artículo 23 de la Ley General de Cooperativas define todos los temas a tratar en la Junta General, siendo los principales:

- Presentación de acta anterior
- Examen (revisión) de la situación de la cooperativa e informes de la Junta de Vigilancia y revisión (aprobación o rechazo) del Balance del año anterior
- Elección de tres socios para que firmen el acta como ministros de fe
- Distribución de excedentes o remanentes
- Elección, revocación o cambio de los miembros del consejo de administración, Junta de Vigilancia y gerente
- Reforma de estatutos

Los cuatro primeros temas deben ser tratados en todas las juntas generales de socios.

Citaciones. La Junta General se puede constituir en dos citaciones. Esto es, se cita a todos los socios a una hora y fecha determinadas. Si asiste mayoría simple de los socios (a menos que se requiera más quórum por estatuto para tomar ciertas decisiones), se puede realizar la junta. Si no asiste, se debe hacer una segunda citación, con la que se constituye la junta con los presentes. Esta segunda citación puede ocurrir 30 minutos después de la primera citación, lo cual debe ser indicado en el aviso.

Votación y elecciones. Los acuerdos deben ser tomados por mayoría simple de los socios presentes. Todos los socios, sean personas naturales o jurídicas, tienen un solo voto. Las votaciones pueden ser a mano alzada o como los estatutos lo definan. La elección de cargos del consejo de administración, Junta de Vigilancia e inspector de cuentas debe ser mediante voto secreto. Para ello debe elaborarse una papeleta de votación, firmadas por el presidente y el secretario o la comisión escrutadora de votos y dar instrucciones claras. En caso de ausencia de un socio, este podrá enviar un poder. Sobre estos temas se recomienda leer el Título tercero del reglamento de la Ley General de Cooperativas.

Elaboración de acta. Es necesario realizar un acta donde queden registrados los acuerdos tomados por cada tema tratado. Deben ser desarrolladas por el secretario del consejo o por el gerente. En ella se debe:

- Registrar la hora de inicio y si la asamblea se da en primera o segunda citación
- Indicar los temas que se trataron y los acuerdos tomados por cada tema
- Debe quedar constancia de que el Balance fue aprobado
- Si hay remanentes, debe indicarse su destino. Si no los hay, debe quedar constancia de ello
- Debe ser firmada por el presidente y el secretario del Consejo de Administración. Si no existe ese consejo, debe ser firmada por el gerente
- Debe ser también firmada por tres socios que actúan como ministros de fe
- Si se realizaron elecciones, debe quedar constancia

- Firma, nombre y RUT de todos los socios que asistieron

Remisión de Antecedentes a la División de Asociatividad y Economía Social (DAES). En los 20 días siguientes a la realización de la Junta General de Socios debe enviarse a la DAES:

- Ficha de Datos de la Cooperativa (disponible en economiasocial.economia.cl).
- Copia autorizada del acta ante notario. Para obtener una, el gerente o el inspector de cuentas debe llevar el acta a un notario público y solicitar su protocolarización.
- Copia del aviso de citación (correo electrónico o carta).
- Original del aviso de citación publicado en algún diario.

Forma de envío de aviso de citación

1. Diario nacional, local o electrónico: debe incluir razón social de la cooperativa, ubicación, fecha y horario de la primera y segunda citación. Debe publicarse a lo menos cinco días antes de la junta.
2. Carta por correo o correo electrónico: debe incluir lo anterior y los temas a tratar en la junta. Debe enviarse a lo menos 15 días antes de su realización. Para citar a juntas por correo electrónico, los socios deben firmar 30 días antes de la realización de la junta una autorización simple, indicando el correo de envío de esta.

Asociaciones gremiales

Formalmente las asociaciones gremiales no tienen obligación de realizar juntas generales, sino asambleas de socios. Cómo y cuándo se deben hacer no está estipulado por ley. Sin embargo deben hacerse en la sede de la Asociación Gremial y se deben realizar en los siguientes casos:

- Elección del Directorio
- Modificación del Estatuto
- Afiliación, desafiliación y constitución de federaciones

- Exigencia de cuotas extraordinarias
- Disolución de la asociación

Los acuerdos son tomados por mayoría simple.

Si se elige Directorio debe entregarse en la División Asociatividad y Economía Social copia del acta de la asamblea en la cual se llevó a cabo.

Obligaciones sociales, previsión social (AFP, salud, seguro de cesantía) y sueldos

Las cooperativas y asociaciones gremiales pueden contratar trabajadores; en tal caso estos deben ser contratados dando cumplimiento a las leyes sociales, a saber: Los porcentajes de la columna cargo empleador de-

Cotizaciones obligatorias (% renta imponible)	Trabajador dependiente	
	Cargo empleador	Cargo trabajador
Pensiones AFP	-	10%
Seguro Invalidez y Sobrevida, AFP, SIS	1,15%	-
Comisión APF (*)		0,47% a 1,54%
Salud (Isapre/Fonasa)	-	7%
Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, ATEP (Mutualidades o ISL)	0,95% (**)	-
Seguro de Cesantía: Plazo indefinido	2,4%	0,60%

ben ser pagados por la organización, calculados sobre el sueldo base del trabajador y no ser descontados de su remuneración.

Los de la columna cargo trabajador deben ser descon-

tados del sueldo base del trabajador y pagados a las instituciones correspondientes por la organización.

La forma más fácil y cómoda de realizar estos pagos es registrándose en <http://www.previred.com>, donde se pueden pagar todos centralizadamente.

Ingresos mensuales en cooperativas de trabajo

En las cooperativas de trabajo no existe sueldo para los socios, sin embargo si los socios acuerdan tener un pago mensual, esto puede ser un anticipo de los excedentes. Para ello es necesario que la cooperativa calcule los excedentes que tendrá y defina una forma de pago. Pasos para hacerlo:

1. Haber definido por estatuto una forma de repartición de excedentes (por hora trabajada, por producto o servicio producido por persona).
2. Haber definido una escala de ingresos (rangos de ingreso por responsabilidad, cargo, experiencia, etc.).
3. Estimar los excedentes anuales y dividirlos por la cantidad de horas estimadas a trabajar.
 - Se recomienda realizar esto mensualmente, para así evitar una estimación errada de excedentes y horas trabajadas. Es decir hacerlo mes a mes, con datos reales:
 - Calcular los ingresos totales del mes
 - Cálculo del excedente a repartir, restando todos los pagos realizados ese mes

Ejemplo del cálculo del excedente a repartir:

Cálculo de excedente mensual		
	Ingresos	Gastos
Ventas del mes	5.240.000	
Pago materiales		600.000
Pago IVA		881.600
Pago cuentas y seguro socios		35.000
Remanente (ventas-pagos)		3.723.400
Reserva legal	18% (de los remanentes)	670.212
Reserva voluntaria	10% (de los remanentes)	372.340
Excedentes a repartir (Remanentes-pérdidas si las hubiere-reservas)		2.680.848

- Calcular las horas trabajadas por socio
- Dividir el ingreso total por el total de horas trabajadas. Si el valor de la hora trabajada difiere entre socios, debe realizarse una ponderación como en el ejemplo siguiente

	A Cantidad de socios	B Ponderador hora	C Horas-mes	D Horas ponderadas (B*C)
Socios expertos	1	1,0	180	180
Socios sin experiencia	4	0,8	720	576
			Total horas ponderadas	756
			Pago por hora ponderada (excedentes a repartir/Total horas ponderadas)	3.546

Aquí se ingresan las horas trabajadas por los socios y se calcula el valor de la hora ponderada. En este ejemplo vemos que los socios sin experiencia reciben un 80% del pago del socio con experiencia. Esto es lo mismo que considerar que los socios sin experiencia trabajaron un 80% del tiempo que el socio con experiencia. Por eso se habla de hora ponderada.

- Calcular el pago a cada socio de acuerdo a sus horas trabajadas. Para ello es necesario ver cuántas son las horas ponderadas que les corresponde a cada socio.

Pago a	Horas ponderadas trabajadas por socio	Valor hora ponderada	Total a pagar
Socio experto	180	3.546	638.297
Socio sin experiencia	144	3.546	510.638

- Calcular los pagos previsionales correspondientes
- Pagar al socio y pagar a las instituciones de previsión

Del pago del sueldo/anticipo y provisiones sociales

De acuerdo al dictamen Ord. 4324/311 de 17.10.2000 de la Dirección del Trabajo, y modificado por el dictamen Ord. 3439/070, de agosto de 2008, las cooperativas de trabajo serán consideradas empleadoras de sus socios, solo para efectos previsionales. Si la cooperativa reparte excedentes debe hacer las retenciones respectivas indicadas al comienzo de este recuadro.

A la hora de realizar pago del sueldo o anticipo en caso de las cooperativas de trabajo, debe realizarse una liquidación de sueldo en donde se enumeren todos los descuentos anteriores y otros descuentos (préstamos internos, etc.). Esta liquidación debe ser firmada por el trabajador o socio trabajador, quedándose una copia él y otra la organización. A continuación se presenta un ejemplo de liquidación en base al ejemplo anterior.

Cooperativa Trabajando Juntos		Remuneración del Mes
RUT: 12345678-9		Enero de 2016
Calle Trabajo Democrático 222		
Entre Lagos		
Liquidación de remuneraciones		
Nombre:	Carlos Cooperador Fernández	
Cargo:	Encargado de ventas (Socio sin experiencia)	
Horas Trabajadas:	180	
Rut:	8765432-1	
Fecha de Ingreso	01 Diciembre 2015	
Detalle	Haberes	Descuentos
HABERES		
Anticipo	510.638	
DESCUENTOS LEGALES		
10,77% Cotización AFP incluyendo comisión		54.996
Seguro de Cesantía (0,6%)		3.064
7% Fonasa o Isapre		35.745
Impuesto a la Renta (0%)		-
OTROS DESCUENTOS		
Ninguno		-
TOTALES	510.638	93.805
Líquido a pagar		416.833
Firma del socio		

A su vez, la organización debe pagar su parte correspondiente del seguro de cesantía. En el ejemplo anterior, para este socio, los pagos correspondientes serían:

Sueldo Base	510.638
Seguro de cesantía (2,4%)	12.255
Seguro de accidentes (0,95%)	4.851
Seguro de invalidez y supervivencia (1,15%)	5.872

Reglamento de orden, higiene y seguridad y afiliación a entidad de seguridad laboral

Si la organización cuenta con más de 10 trabajadores debe disponer de un Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad.

Si cuenta con menos de 10 trabajadores (o socios trabajadores en el caso de las cooperativas de trabajo), debe realizar un reglamento interno de higiene y seguridad. La organización puede acudir al Instituto de Seguridad Laboral o la Asociación de Mutuales para pedir ejemplos y ayuda para la elaboración de este manual. A su vez, debe afiliarse a alguna de estas instituciones para el pago del seguro de accidentes de trabajo.

Patentes y permisos para el funcionamiento

Antes de iniciar cualquier proyecto es necesario conocer cuáles patentes y permisos, tanto municipales como ministeriales, se requieren para el funcionamiento de la organización.

¿Qué es la DAES?

La División de Asociatividad y Economía Social (DAES) es un ente del Estado que tiene un rol de promotor de la economía social y a su vez es fiscalizador de las cooperativas y asociaciones gremiales.

6. Tecnologías de la información y la comunicación

Herramientas de tecnología de la información

En las organizaciones, la información es un componente esencial en aspectos que van desde lo organizacional hasta los negocios. La información le permite a la organización llevar a cabo los procesos de forma eficiente, reduciendo errores y aumentando la velocidad de las operaciones. Para ser capaces de manejar esa información se usan servicios y programas que permiten abordar los distintos ámbitos de la organización.

Es recomendable usar softwares llamados de código libre (ingl.: *open source*), los que se caracterizan por ser desarrollados por la comunidad de programadores y que no lucran por dar los servicios. Para operar un computador, si no se quiere pagar por licencias, se puede utilizar Linux. Hay versiones de Linux, como Ubuntu.

Es muy importante que la organización use software a su medida, con las funcionalidades que necesita, que no trate de forzarse a usar programas muy complejos ni programas muy simples que no les sean útiles y adecuados.

Algunos de estos softwares y funcionalidades son las siguientes:

Nivel básico

Herramienta	Función	Descripción
Correo electrónico	Comunicación	Permite enviar texto y archivos (ejemplo: gmail.com, hotmail.com, yahoo.com)
Mensajería instantánea	Comunicación	Mensajes de texto y voz, orientado para dispositivos móviles (ejemplos: Telegram, Whatsapp)
Evernote	Organización	Permite tener lista y coordinarlas entre los dispositivos (https://evernote.com)
Gestión de archivos	Compartir recursos	Algunos de ellos son Dropbox, Gdrive y Ubuntu One

Nivel medio

Herramienta	Función	Descripción
Libre Office	Organización, presentación y redacción de documentos.	Similar al popular Office, de la compañía Microsoft, pero en formato más liviano y de software libre (https://www.openoffice.org/es/)
LemonPOS	Transacciones de negocios	Software de interfaz muy sencilla que facilita las transacciones entre negocios y clientes
Codeka	Facturación	Gestión de clientes y proveedores y gestión de cobros y pagos. (http://www.codeka.net/)
Wunderlist	Planificación	Permite organizar una gran cantidad de tareas (https://www.wunderlist.com/es/)

Nivel avanzado

Herramienta	Función	Descripción
Podio	Gestión	Permite organizar a los y las socias (https://podio.com/)
GnuCash	Finanzas/ contabilidad	Permite realizar la contabilidad de pequeños negocios además de programar transacciones, generar informes personalizados y gestión de presupuesto (http://www.gnucash.org/)
ADempire	Planificación de recursos	Planificación de recursos empresariales, administración de la relación con los clientes y administración de la cadena de suministro (http://adempire.org/site/)
Asana	Gestión	Gestor de tareas y proyectos (https://asana.com/)
Contalux	Contabilidad	Permite exportar en Excel balances, libro diario y mayor, listado de cuentas y otros reportes
Secop	Inventario	Registrar ventas, compras, productos, añadir lista de precios, generar reporte de existencias y otras
Loomio	Toma de decisiones	Discusiones a fondo y creación de consenso para la toma de decisiones (https://www.loomio.org/).

Uso de las redes sociales

Las redes sociales son una excelente manera para las cooperativas y asociaciones gremiales de darse a conocer. La mayoría de las redes sociales son de uso gratuito, lo que les permite a organizaciones de la economía social, que generalmente no cuentan con abundantes recursos de promocionarse mostrando sus productos y servicios.

7. Red de apoyo

Organizaciones de apoyo a la economía social

Existen una serie de organizaciones que pueden ofrecer apoyo técnico y económico en la formación de cooperativas y asociaciones gremiales:

Nacionales públicas

- DAES, División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía, www.economiasocial.economia.cl / 02-22473 3609
- Sercotec, Servicio de Cooperación Técnica, www.sercotec.cl, (2) 2481 8500
- Ilustre Municipalidad de Recoleta, Departamento de Desarrollo Social, www.recoleta.cl / 02-29457711
- Ilustre Municipalidad de Maipú, OMIL <http://www.municipalidadmaipu.cl> / 2-2677 6000.
- Ilustre Municipalidad de Peñalolén, Centro de Empleo, Capacitación y Emprendimiento YUNUS, www.penalolen.cl / 02-2486 8318
- INDAP, www.indap.cl / 2-2303 8000
- FOSIS, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, www.fosis.cl
- Sence, Postulación a Fondos Concursables Programa Becas Laborales, <http://www.sence.cl/portal/Perfil/Organismos/OTIC/3638:Postulacion-Fondos-Concursables-Programa-Becas-Laborales>

Nacionales privadas

- Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa USACH, <http://www.ciescoop.usach.cl>,

ciescoop@usach.cl

- Trasol, Federación de Cooperativas de Trabajo
- Fecrecoop, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, www.fecrecoop.cl / 02-2657 1080.
- Un Techo para Chile, www.techo.org / 02-2838 7300
- Unión Nacional de Agricultura Familiar Campesina, www.unafchile.cl / 02-2632 0563
- Organizaciones de Microfinanzas como el Fondo Esperanza, Emprende Microfinanzas, Fundación Banigualdad
- Fondo de Inversión Social, www.fondoinversion-social.cl

Cooperativas nacionales

- Coocrear, <http://www.coocrear.cl/contacto@coocrear.cl>
- Kunlabora, www.kunlabora.cl, contacto@kunlabora.cl
- Lleku, www.lleku.cl / contacto@lleku.cl

Cooperativas extranjeras

- TESA, <http://www.toolboxfored.org/>
- Equal Exchange, <http://equalexchange.coop/>
- CDS Consulting Co-op, <http://www.cdsconsulting.coop/>
- Factorial, www.factorial.com.ar

Instituciones extranjeras

- Alemania, Cooperación Técnica Alemana, <http://www.giz.de/en/html/index.html>
- USA, The Working World, www.theworkingworld.com
- Food Coop Initiative, <http://www.foodcoopinitiative.coop>
- US Federation of Worker Cooperatives, <http://usworker.coop/>
- España, Fundación Codespa, <http://www.codespa.org/>
- Italia, Fundación Nexus, www.nexus.org
- Canadá, Fond d'Action Pour la Cooperation et l'Emploi <http://www.fondaction.com/espanol.php>

- Uruguay, Centro Cooperativista Uruguayo, <http://www.ccu.org.uy/>

Organismos internacionales

- Alianza Cooperativa Internacional, www.aci.org
- OIT, Organización Internacional del Trabajo, <http://www.ilo.org/americas>
- Cicopa, Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios, www.cicopa.coop

Descripción de la red de apoyo

Para poder optar eficientemente a las organizaciones de apoyo es importante llevar un ordenamiento claro de cuáles son estos entes y en qué en particular pueden aportar a la organización. Para esto es necesario rellenar una planilla con los contactos personales dentro de cada organización y un itinerario de cuándo se habló y que se conversó, explícitamente. De esta forma se podrá planificar de mejor manera y obtener mejores beneficios los aportes de cada organización.

8. Entorno Socioeconómico

Mapeo de actores y descripción y caracterización del entorno

Para un análisis del entorno socioeconómico es necesario, primeramente, tener claridad sobre el proyecto asociativo y el flujo de procesos de las tareas y actividades que se van a desarrollar. El mapeo de los actores y del entorno es un insumo necesario para tener una visión clara y pertinente de la viabilidad del proyecto, no obstante, el mapeo debe encuadrarse con el conocimiento del flujograma de la organización. Para desarrollar este

análisis puede ser necesario el uso de fuentes diversas como noticias y diarios, entrevistas con funcionarios y especialistas en desarrollo económico local y territorial y la lectura de planes de desarrollo comunitario (PLA-DECO)

1. Identificación de los procesos necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la organización

Ver flujograma, p. 104.

2. Mapeo de actores que viabilizarán o dificultarán el proyecto en cada etapa o proceso

Posteriormente al análisis del flujograma, hay que considerar que una organización asociativa se puede ver obstaculizada por una mala gestión en su vínculo con uno o varios actores directa o indirectamente involucrados con sus tareas. En este sentido, el mapeo de actores debe considerar una descripción de cómo los actores involucrados en cada etapa del proceso de la organización pueden obstaculizar o no la viabilidad global del proyecto:

Etapa 1:

Ej. Producción

Actor(es) relevantes de la etapa	Pregunta guía (elaborar más a partir de ella)
Ej: Proveedores de materias primas	¿Hay suficientes proveedores de suministros en el territorio? ¿Sus precios son adecuados?
Ej: Asesoría técnica	¿Hay servicios técnicos y especialistas en caso de que falle una maquinaria?
Ej: Servicios financieros	¿Hay bancos dispuestos a dar crédito en la zona?

Etapa 2:

Ej. Ventas

Actor(es) relevantes de la etapa	Pregunta guía (elaborar más a partir de ella)
Ej: Clientes	¿Hay potenciales clientes? ¿Se puede estimar un número de clientes? ¿Hay clientes con mayor poder de compra que otros?
Competidores	¿Hay otras organizaciones vendiendo lo mismo que nosotros?

Etapa 3:

Ej. Cobranzas

Actor(es) relevantes de la etapa	Pregunta guía (elaborar más a partir de ella)
Clientes	¿Hay potenciales clientes morosos? ¿Se pueden clasificar los clientes por grado de morosidad o tiempo de demora en los pagos?

En el caso de una asociación gremial, es deseable un mapeo que contemple a todos los actores locales y regionales tales como otras asociaciones gremiales, federaciones, confederaciones e instituciones públicas locales y regionales, con quienes se puedan generar alianzas estratégicas.

3. Análisis de los grupos de interés para la organización

Habiendo ordenado los procesos de la empresa asociativa en funcionamiento y los actores relevantes para cada etapa, se deberá hacer un análisis global para tener una visión de quienes tienen una mayor injerencia. Este análisis ayudará a descubrir quiénes son los actores o grupos de interés que deberán ser incluidos en una estrategia integral de gestión. Por ejemplo, en el

sector editorial es central la relación entre la editorial y la imprenta, ya que estas producen libros en papel, y luego, con las librerías, ya que estas son el principal canal de comercialización de libros. De este modo, las editoriales deben tener una relación estratégica con ellos. A partir de lo anterior, se recomienda la elaboración

Actor (Ejemplos)	Procesos en que está presente	¿Cuánto poder tiene sobre el proyecto?	¿Cuánto interés tiene sobre el proyecto?
Municipio	Capacitación		
Banco	Producción (Compra de materiales)		
Proveedor	Producción		
Arrendatario local	Producción, ventas		

de un plan de acción para gestionar las relaciones con cada actor relevante.

Actor	Ej: Municipalidad
Objetivo estratégico	Consolidar un apoyo integral a la organización (capacitaciones, asesoría financiera, etc.)
Encargado	
Comisión	
Principales actividades a desarrollar	

4. Mapeo de condiciones del entorno que viabilizarán o dificultarán el proyecto

Considerar al menos los siguientes elementos:

- Condiciones económicas locales, tales como el nivel de ingreso y desempleo de la zona. En situaciones de alto desempleo y de bajos niveles de ingreso, la asociatividad favorecerá la economía local. Asimismo, un bajo nivel de ingresos pueden incidir negativamente sobre la comercialización de un servicio o producto
- Los proyectos en curso, como por ejemplo la construcción de una central hidroeléctrica, pueden tener un alto impacto sobre el proyecto, en la medida que pueden generar cambios en el territorio, cambios en la fuerza de trabajo o en la demanda de servicios
- La infraestructura dice relación con que la existencia de caminos, carreteras, puentes, el acceso a servicios básicos (luz, agua, calefacción, teléfono), edificios, acceso a cedes, entre otros, sea suficiente para que el proyecto se desenvuelva adecuadamente
- El capital social de un territorio, está relacionado con la cantidad de organizaciones sociales y comunitarias que existen en un territorio y que pueden. Cuando una zona tiene un alto nivel de capital social, es terreno fértil para que las organizaciones asociativas se desempeñen exitosamente
- El medio ambiente dice relación con cómo el proyecto impacta positiva o negativamente en el medioambiente, lo que puede generar conflictos con regulaciones ambientales. Por otra parte, también se relaciona con cómo el medioambiente puede propiciar o poner en riesgo un proyecto, como por ejemplo, sequías, incendios o la contaminación ambiental
- Las organizaciones de apoyo a la asociatividad, ya sean públicas o privadas, localizadas en el territorio pueden dar apoyo administrativo, técnico o financiero

A partir de esto, rellenar la siguiente tabla para crear un mapa del entorno social y económico en el que se desenvuelve la organización:

Características del entorno	Pregunta guía (elaborar más a partir de ellas)	Respuesta
Objetivo estratégico	¿Las condiciones de la economía local pueden impactar sobre la viabilidad del proyecto?	
Proyectos en curso	¿Existen proyectos de inversión en la zona que en el corto o largo plazo impactarán a la empresa?	
Infraestructura	¿Existe disponibilidad adecuada de infraestructura para que el proyecto se desarrolle?	
Capital social	¿En la zona existen otras organizaciones que pueden apoyar el proyecto? ¿El proyecto tiene un impacto sobre el medio ambiente? ¿El medio ambiente tendrá un impacto sobre el proyecto?	
Medio ambiente	¿El proyecto tiene un impacto sobre el medio ambiente? ¿El medio ambiente tendrá un impacto sobre el proyecto?	
Organizaciones de apoyo	¿Hay organizaciones públicas o privadas que puedan fomentar la viabilidad del proyecto en algunas de sus dimensiones?	

Sustentabilidad

Sustentabilidad, aplicado al caso de la economía social, se refiere a la capacidad de una organización de persistir en el tiempo sin dañarse a sí misma, ni al entorno ni a las generaciones futuras. Una organización de la economía social sustentable es la que posee los tres pilares de la sustentabilidad:

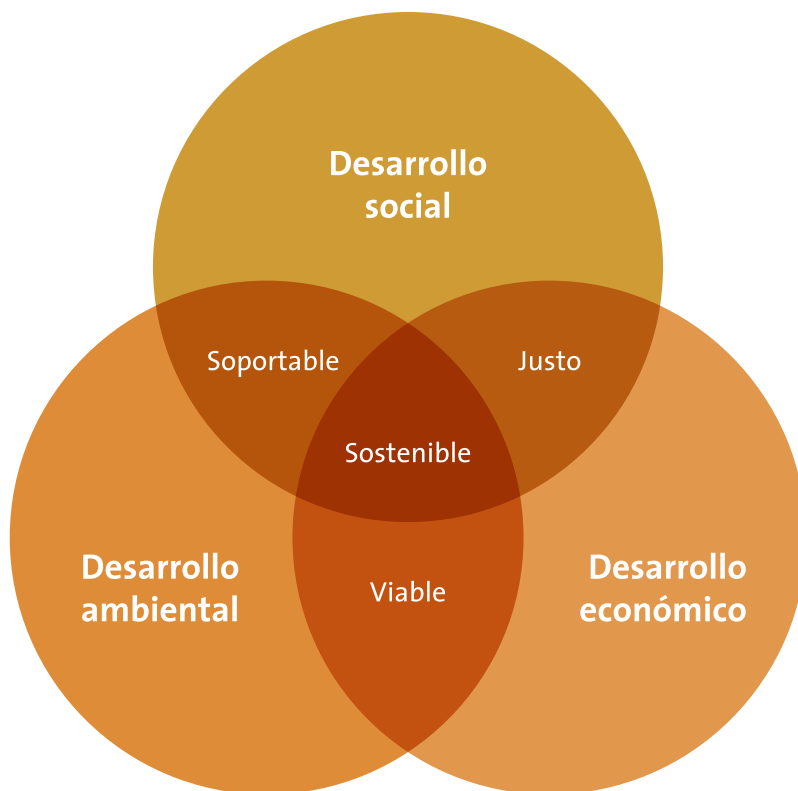
- **Desarrollo económico.** Mejora la vida de los socios otorgándole los ingresos monetarios necesarios para vivir dignamente
- **Desarrollo social.** Promueve la equidad social entre los socios y crea un ambiente cálido de comunicación y cooperación. Además su trabajo es un aporte para la comunidad donde se encuentra inserta

- **Desarrollo ambiental.** Se equilibra las acciones para mejorar las condiciones de vida de la gente sin destruir o degradar el medio ambiente

Incluso su trabajo puede significar mejorar o recuperar el medio ambiente.

Al crear una organización se debe velar porque se estén cumpliendo estas tres reglas; solo de esta forma se podrá pensar en un desarrollo consistente a largo plazo.

La organización en su trabajo diario también debería seguir las 4R, Reducir, Reciclar, Reutilizar y Recuperar.



Documentos de apoyo para la preparación de proyectos

Existen una serie de documentos de planificación, de desarrollo local y regional que son de acceso público y sirven para orientar el desarrollo económico y social de un territorio. La lectura de estos documentos es necesaria para darle una contextualización al proyecto, ya que en estos se encuentran datos socioeconómicos, informes sobre políticas municipales y regionales de desarrollo, evaluaciones de políticas anteriores, diagnósticos y proyectos en curso que pueden viabilizar o dificultar el proyecto:

- El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es un instrumento municipal que orienta el desarrollo de la comuna a través de estrategias y políticas, orientando la gestión de la Administración Municipal y de todas las unidades y departamentos del municipio.
- El Plan Regulador Municipal es el instrumento de planificación territorial del municipio. Consta de una memoria explicativa, una ordenanza local y cuatro planos que indican los espacios públicos, incluida la red vial de la comuna, la forma en que se distribuyen los distintos tipos de edificación, las distintas actividades permitidas en los barrios y las áreas verdes, las zonas y los inmuebles protegidos.
- El Plan de Fomento Productivo Local, es un acuerdo político a nivel municipal que puede comprometer el uso de recursos municipales y provenientes de diversos programas ligados al desarrollo económico local. Administrativamente, dependerá de la Unidad o División de Desarrollo Económico Local u órgano similar.
- El Plan Regional de Ordenamiento Territorial es un instrumento de planificación orientado al desarrollo de las regiones bajo una perspectiva integrada, que considera elementos socioeconómicos, ambientales y territoriales. Su elaboración depende del gobierno regional a través de la División de Planificación y Desarrollo Regional.

9. Financiamiento

Contabilidad

La contabilidad es el registro de todos los movimientos económicos que afectan el patrimonio de una organización. Debe ser llevada rigurosa y ordenadamente. Es necesaria para poder tomar decisiones, evaluar el desempeño de la organización y pagar los impuestos correspondientes. Es un requisito para acceder a cualquier tipo de financiamiento.

Esta debe ser llevada de preferencia por un profesional, ya sea miembro o una persona externa. En caso de que no se cuente con dinero para contratar un contador externo, es posible buscar apoyo en la federación correspondiente al sector industrial de su organización o en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fecrecoop.

Las cooperativas deben llevar contabilidad completa y se recomienda que esta sea IFRS (estándar internacional). A su vez su contabilidad debe cumplir con la Resolución Exenta 58/09 del Ministerio de Economía. Es por ello que se recomienda buscar un contador con experiencia en cooperativas.

Costo de un contador. Para microempresa (ventas menores a 2.400 UF al año) el honorario mensual de un contador fluctúa entre 0,7 y 1,5 UF.

La contabilidad puede ser llevada de manera online en el SII, usando la herramienta **Contabilidad Completa MIPYME**; puede llevarla un contador o la propia organización creando una planilla de cálculo.

Registros contables mínimos

Las cooperativas y asociaciones gremiales deben llevar contabilidad completa, es decir registrar todos los movimientos económicos que realicen. Los cambios, per-

mutas y donaciones también son considerados en esta. Las organizaciones deben llevar como mínimo los siguientes libros contables (registros).

- **Registro de socios y cuotas.** Incluye nombre, domicilio, correo electrónico, fecha de acta donde se aprobó su integración, cuotas de participación, firma.
- **Libro Diario.** Es un registro diario de todas las transacciones (compras, ventas, etc.). Se compone por el Debe y el Haber de cada cuenta (se aclara a continuación).
- **Libro Mayor.** Resumen del movimiento de cada una de las cuentas del Libro Diario. Este resumen arroja un saldo deudor o acreedor por cuenta, el cual es trasladado posteriormente al Balance (se aclara a continuación).
- **Inventario y Balance.** Es un registro de la cantidad de cosas que se tienen por cada cuenta y el monto total de estas. Sirve para llevar cuenta del inventario de la organización. Se utiliza al iniciar y terminar el año.
- **Balance de 8 columnas.** A la hora de presentar su declaración anual de renta, la organización deberá realizar este balance, el cual muestra los Debe y Haber de cada cuenta, los saldos Deudor y Acreedor, una columna de Inventario en donde se copia el saldo en caso de ser de ser una cuenta de Activos, una Columna de Inventario en donde se copia el saldo en caso de ser una cuenta de Pasivos o de patrimonio neta; una columna de Resultados donde se copia el saldo en caso de ser de ser una cuenta de resultados positivos, una columna de Resultados en donde se copia el saldo en caso de ser de ser una cuenta de resultados negativo.

A continuación se presenta un ejemplo de Balance de 8 columnas exigido por el SII. Los conceptos básicos, bajo la tabla, facilitan su comprensión.

Cuentas que Intervienen	Débitos	Créditos	Saldos		Inventario		Resultados	
			Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias
Caja	11.500	2.000	9.500		9.500			
Capital	-	10.000		10.000		10.000		
Mercaderías	2.000	1.000	1.000		1.000			
Ventas	-	1.500		1.500				1.500
Costo de ventas	1.000		1.000				1.000	
TOTALES	14.500	14.500	11.500	11.500	10.500	10.000	1.000	1.500
Excedentes (utilidades para efectos del SII)						500	500	
Totales Iguales (Totales+Excedentes)	14.500	14.500	11.500	11.500	10.500	10.500	1.500	1.500

Conceptos contables básicos

Activos: Son los recursos con que cuenta la organización (dinero en caja, equipos, maquinaria, etc.).

Pasivos y Patrimonio: Son la fuente de recursos de la organización, lo que financia a los activos.

Pasivos: Son las obligaciones de la organización, es decir las deudas que esta tiene con un tercero (bancos, proveedores, etc.).

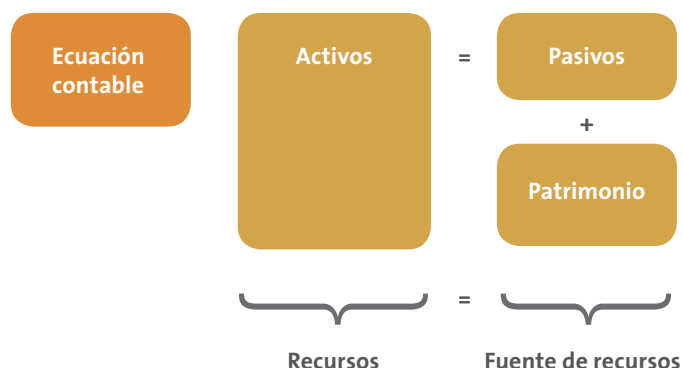
Patrimonio: Es el aporte de capital realizado por los socios a través de las cuotas de participación. Así como los pasivos (deudas a terceros) sirve para financiar los

activos. El Patrimonio también es una obligación (deuda) de la organización, pero a sus propios socios.

Ecuación contable

La contabilidad se rige por el principio de la partida doble, esto es, el principio de la balanza. La siguiente ecuación contable es fundamental, la cual se debe mantener siempre en equilibrio:

Activos = Pasivos + Patrimonio



Cuenta. Son las actividades que se registran en el Libro Diario. Por ejemplo, una cuenta es la Caja, otra son las Ventas.

Asiento contable. Es una operación de registro de actividad contable en el Libro Diario. A partir de la ecuación de balance, cualquier movimiento económico tiene dos efectos. Uno en el Debe y otro en el Haber. El registro tiene un registro para cada cuenta.

Debe y Haber. Como la contabilidad se rige por esta ecuación que siempre debe estar balanceada, cualquier movimiento tiene dos partes, el Debe y el Haber:

Debe (cargo o débito). Es lo que está al lado izquierdo del asiento y representa el aumento de activo o disminución de pasivo. La acción de registrar algo en el Debe se llama cargar o debitar.

Haber (abono o cargo). Es lo que está al lado derecho del asiento y representa disminución de activo o aumento de patrimonio.

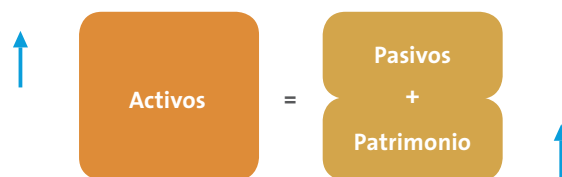
Saldo deudor. Se usa en el balance de 8 columnas y es la diferencia entre Debe y Haber, cuando el Debe es mayor.

Saldo acreedor. Se usa en el balance de 8 columnas y es la diferencia entre el Debe y el Haber, cuando el Haber es mayor.



Ejemplo 1

Si los socios hacen un aporte de capital en efectivo de 200, aumentará en 200 el patrimonio de la organización, lo que quiere decir que también aumenta en 200 sus activos. Como se trata de dinero en efectivo, la cuenta de Activos que aumentará será la cuenta de Caja.



Luego, en el asiento contable, para la cuenta de Caja se anotará 200 en el Debe, porque aumentó la caja, es decir el activo. En la cuenta Capital pagado se anotará 200 en el Haber porque aumentó el patrimonio.

Fecha	Cuentas	Debe	Haber
01/01/2018	Caja	200	
	Capital Pagado		200

Como vemos, este movimiento tuvo un efecto doble. Un efecto en la caja, aumentándola, y un efecto en el patrimonio, que aumenta. Todos los movimientos tendrán siempre un efecto doble y uno irá al Debe y otro al Haber, según corresponda al tipo de cuenta.

Ejemplo 2

La organización compra materia prima para sus trabajos por 25, pagando en efectivo. En este caso, aumentan las existencias en 25 y baja la caja en 25. Esto porque el valor de lo comprado (existencias) es de 25 y el dinero en efectivo pagado fue de 25.



Fecha	Cuentas	Debe	Haber
15/01/2018	Existencias	25	
	Cajas		25

Luego, en la cuenta Existencias se anotan 25 al Debe porque aumentó el activo en esta cuenta y en la de Caja se anotan 25 al Haber porque disminuyó el activo en esta cuenta.

Luego, en la cuenta Existencias se anotan 25 al Debe porque aumentó el activo en esta cuenta y en la de Caja se anotan 25 al Haber porque disminuyó el activo en esta cuenta.

Cálculo de las cuotas

El total de cuotas de participación debe ser un número múltiplo de 100. La forma más fácil de estimar la cantidad de cuotas que corresponden a cada socio por sus aportes es fijar una cantidad total de cuotas, múltiplo de 100. Por ejemplo, 1000 cuotas.

Luego, dividir la suma de todos los aportes de los socios por la cantidad fijada de cuotas. Por ejemplo, si el total de aportes es de 200.000:

$$\text{Valor de la cuota} = \frac{\text{Total aportes}}{\text{Número de cuotas}} = \frac{200.000}{1.000} = 200$$

Luego, para calcular la cantidad de cuotas de cada socio, dividir su aporte, por el valor de las cuotas. Por ejemplo, si un socio aportó 15.000 pesos:

$$\text{Cuotas del socio} = \frac{\text{Aporte del socio}}{\text{Valor de la cuota}} = \frac{15.000}{200} = 75$$

Este socio, cuenta por tanto con un 7,5% (75/1000) de las cuotas.

Es importante llevar un registro de los aportes de cada socio, cantidad de cuotas y porcentaje que cada uno tiene del total.

Tener en perspectiva que las los excedentes se reparten generalmente de acuerdo al aporte de cada socio. La organización puede por tanto preferir que todos aporten lo mismo.

Actualización del valor de las cuotas

Las cuotas deben ser actualizadas de acuerdo a la variación de la UF, a menos que el estatuto de la organización contemple otro procedimiento. A su vez debe incorporarse en su valor, las reservas voluntarias y descontarse las pérdidas que aún no han sido absorbidas al momento de retiro del socio.

El valor de la cuota actualizada se calcula considerando:

Capital inicial + Reservas Voluntarias + Ajuste por UF - Pérdidas no absorbidas.

Observaciones sobre el cálculo de los resultados económicos de la cooperativa

Las empresas tradicionales a fin de año calculan sus utilidades, sin embargo las cooperativas deben calcular, de acuerdo a la ley:

- **Remanentes.** Saldo favorable del ejercicio. Es de-

cir el dinero que queda después de restarle a los ingresos del año, todos los costos

- **Excedentes.** Es lo que queda después de restarle a los remanentes, absorber las pérdidas, guardar las reservas obligatorias y voluntarias y pagar los intereses al capital (si los hubiere). Este dinero es el que puede ser repartido a los socios, de acuerdo a su aporte en cuotas de participación, producción o trabajo

Sí la cooperativa realizó operaciones con terceros (no socios), deberá llevar una cuenta aparte de estas, las cuales serán consideradas utilidades y pagarán el impuesto correspondiente.

Se considera que las cooperativas de trabajo y de producción nunca realizan operaciones con terceros, es decir no pagan nunca impuesto a las utilidades.

Instrumentos públicos de apoyo al sector asociativo

A continuación se entrega una lista con algunos de los programas que pueden ser de utilidad para el ámbito asociativo:

Programa	Institución	Enlace
Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación Social (SSAF-S)	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).	http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-emprendimientos-de-innovacion-social-en-atacama
Proyectos asociativos para la Microempresa	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).	http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/proyectos-asociativos-para-la-microempresa
Juntos	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	http://www.sercotec.cl/Productos/Juntos,FondoparaNegociosAsociativos_LosR%C3%ADos.aspx
Fortalecimiento y creación de asociaciones de micro y pequeños empresarios	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	http://www.sercotec.cl/Productos/Creaci%C3%B3n,desarrolloyfortalecimiento-deasociaci.aspx
Programa de fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de cooperativas	Fundación para la innovación agraria (FIA)	http://www.fia.cl/
Programa de Asociatividad Económica (PAE)	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	http://www.indap.gob.cl/programas/programa-de-asociatividad-economica-pae
Programa Yo Emprendo en Comunidad	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	http://www.fosis.cl/index.php/ambito-de-emprendimiento/yo-emprendo-en-comunidad
Fondo de acceso energético (FAE)	Ministerio de Energía	https://fae.minenergia.cl/

Aseguramiento de ingresos

Para asegurar un flujo constante de ingresos es clave:

Asegurar demanda frecuente. Ofrecer un producto de consumo que tenga una demanda frecuente. Demanda frecuente quiere decir que el producto es requerido muy seguido y de manera estable, como lo son por ejemplo los alimentos. Si ustedes ofrecen un producto que no la tiene, debe ofrecer un servicio con este. Por ejemplo, si usted vende computadores, ofrezca el servicio de mantención semestral.

Ofrecer un producto o servicio mejor que el de la competencia: Para ofrecer un producto mejor que el de la competencia, ustedes deben ofrecer un producto o servicio a la medida del cliente. Es decir, ustedes deben resolver todos los problemas de su cliente en el área que usted opera. Por ejemplo, si ustedes instalan calefones en casas, también deben poder reparar baños y cocinas. Es decir, que ustedes hagan todo y así el cliente los elija porque resuelven sus problemas. A su vez, es necesario preguntarle siempre al cliente qué quiere y no ofrecerle algo antes de hacerlo.

Promoción del Sello Cooperativo: Promueva entre sus clientes el hecho de que su producto o servicio proviene de una cooperativa y que por tanto el dinero se queda en la comunidad y ayuda a familias a salir adelante. Es decir, haga que el cliente se sienta bien comprándole a ustedes.

Mercadopublico.cl

El Estado es el mayor comprador del país. Para hacer ventas al Estado, es necesario ingresar al portal de www.mercadopublico.cl puesto que ahí se publican las licitaciones para contratar servicios o adquirir productos para el sector público.

Instituciones de garantía recíproca

Las instituciones de garantía recíproca permiten acceder a respaldos para créditos, tales como boletas de garantía, avales, certificados de fianza, entre otros. Su principio de funcionamiento es la cooperación entre múltiples empresas que se garantizan entre sí.

Contratos de mutuo acuerdo

Los contratos de mutuo acuerdo, son instrumentos que permiten que una persona natural invierta en una organización a cambio de un retorno en el futuro. Es la forma formal de recibir aportes de familiares, amigos y la comunidad. Deben hacerse en notaría.

Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero que se necesita para financiar las operaciones de la organización, sobre todo cuándo hay que pagar a los proveedores antes de recibir el pago del cliente. Buscar reducir ese tiempo, ojalá haciendo que el cliente pague la mayor parte posible como adelanto. Entre un 25 y 50% como adelanto es generalmente aceptado.

Glosario

Acta

El acta es una constancia o registro escrito de los principales puntos que se abordaron en una reunión o asamblea. Además de esto, lleva anotada la fecha, el lugar, los asistentes, los acuerdos y compromisos que se establecieron.

Asamblea

Es el nombre genérico que recibe el organismo representativo de los miembros de una organización y que está facultado para tomar decisiones. En el caso de las cooperativas, formalmente se llama Junta General de Socios.

Asociatividad

La asociatividad es entendida como la organización voluntaria y no remunerada de personas con el propósito de lograr un objetivo común. Se incluye en ellas a las asociaciones gremiales y cooperativas, ya que ellas no tienen como objetivo principal la remuneración de sus socios, sino que, por ejemplo, el apoyo mutuo. La acción del Estado es clave en el fortalecimiento de la asociatividad, tanto en el gobierno central, regional y local a través de programas, a través de fondos concursables y asistencia técnica a través de diversos organismos públicos.

Asociaciones gremiales

Establece el Decreto Ley 2.757, de 1979 como asociaciones gremiales a las organizaciones “que reúnan personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes”. Las asociaciones gremiales no pueden desarrollar actividades comerciales y, por tanto, no pueden vender productos ni servicios. Sin embargo, su importancia económica descansa en que a través de este tipo de asociaciones los socios adquieren capacitaciones, acceden a progra-

mas y beneficios que les impactan directamente en su negocio, o logran mayor poder de negociación y coordinación frente a otros organismos. En el año 2015 existían 6.600 asociaciones gremiales vigentes en todo Chile. Los tipos más sobresalientes de asociaciones gremiales están relacionados con los rubros servicios, comercio y agrícola.

Capitalismo

El capitalismo puede ser descrito como un modo de organización de la economía y de la sociedad en general, en que se dan las siguientes condiciones, a) el capital es de control y de propiedad privada, b) el trabajo es comprado por los dueños del capital a cambio de salario, c) uno de los objetivos principales de este sistema es la generación de ganancias para los propietarios del capital. Este sistema es inherentemente competitivo y busca, continuamente, el desarrollo de innovaciones que mejoren la competitividad de algunos actores a través de un mejor acceso a los mercados.

Capital social

El capital social puede ser definido como “la confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas”. En palabras del PNUD, “se habla de capital social cuando los vínculos conforman una red relativamente sólida y activa de confianza y cooperación”. Cabe decir que la acción del Estado es clave en el fortalecimiento del capital social, tanto a nivel central, regional y local a través de programas, fondos concursables y asistencia técnica a través de diversos organismos públicos tales como FOSIS, SERCOTEC, CORFO, SUBPESCA, INDAP, Municipalidades y otros.

Ciclo de vida de una empresa u organización

Las empresas asociativas tienen las mismas etapas del ciclo de vida de cualquier empresa, las cuales pueden ser modeladas como las de un ser vivo, a saber: start-up, crecimiento, consolidación, muerte y/o diversificación. De acuerdo con datos del Ministerio de Economía, cerca del 40% de las Pymes muere en sus primeros tres años, es decir, antes de alcanzar una etapa de madurez o de consolidación. En el presente manual se manejan tres etapas de los primeros tres

años de vida de una organización: etapa pre asociativa, etapa de constitución legal y etapa de constitución reciente.

Contabilidad

La contabilidad es un conjunto de métodos y técnicas principalmente relacionadas con el registro de las transacciones, auditorías internas, análisis de la información financiera y pago de impuestos. Para una organización es clave tener una contabilidad, ya que esta le ayuda a tener una visión de los recursos disponibles y los resultados logrados al finalizar un período.

Contrato de Mutuo

Es un contrato solemne en donde una persona natural o jurídica le entrega a otra dinero u otra cosa, estableciendo las condiciones y plazos para su devolución.

Cooperativas

Las cooperativas son asociaciones reguladas por la Ley General de Cooperativas (Ley 20.881), que establece: “Son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas. Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas”.

Al año 2013 existían 1.324 cooperativas vigentes y activas en todo Chile.

Las cooperativas pueden categorizarse en tres áreas principales:

- **Trabajo.** Se caracterizan por satisfacer la necesidad de empleo de sus socios, siendo estos por tanto los trabajadores de la empresa. Los excedentes se reparten de manera proporcional al trabajo aportado por cada socio.
- **Producción.** Los socios son dueños de algún medio de producción, sirviendo la cooperativa como canal de ventas y/o instrumento para terminar el proceso productivo cada asociado. Los trabajadores no son necesariamente socios de estas. Destacan en Chile las cooperativas agrícolas y pesqueras, las cuales reparten sus excedentes de manera proporcional a lo producido por cada socio.
- **Servicios.** Son cooperativas que proveen a sus socios de algún servicio básico como agua potable, saneamiento o electricidad. Si bien pueden considerarse como categoría propia, en esta se incluyen también las cooperativas de ahorro y crédito, que proveen a sus socios de servicios financieros, y las de vivienda. Los excedentes se reparten de manera proporcional al uso que cada socio haga de la cooperativa.

Cooperativismo

Movimiento iniciado por las ideas socialistas de Robert Owen (1771-1858) y por los pioneros de Rochdale, quienes establecieron la primera cooperativa de comercio de bienes en 1844. Hoy en día, el cooperativismo es un movimiento internacional que se rige a través de los siguientes principios:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.

CORFO

La CORFO o Corporación de Fomento de la Producción, es un órgano estatal dedicado a mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. Tiene presencia en todas las regiones de Chile, ofreciendo programas específicos para el sector asociativo.

Cuota de participación

Representa una unidad de capital (dinero) aportado por un socio para la organización. Inicialmente deben ser múltiplos de 100. Un mismo socio no puede tener más del 20% del total.

DAES

Sigla de División de Asociatividad y Economía Social, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Declaración jurada

Es una manifestación personal, generalmente escrita, en que se asegura la veracidad de lo señalado para alguna autoridad legal o administrativa. Las declaración jurada simple solamente va firmada por la persona que hace la declaración; la declaración jurada notarial, por el contrario, debe ser legalizada ante un notario.

Democracia

Palabra griega que significa “gobierno de la gente”. Actualmente, existen dos formas generales de democracia, aquella en que todos los miembros de un organismo participan en las decisiones –democracia directa– y aquella en que se eligen representantes –democracia representativa–.

La democracia directa ha sido posible en algunos contextos de ciudades estados, como los cantones en Suiza, en que se aplican regularmente plebiscitos y referéndums. La democracia representativa es comúnmente vista como la única forma posible de democracia para organizaciones complejas, como países o ciudades.

Diario Oficial

El Diario Oficial de la República de Chile es la institución oficial del Estado, encargada de la publicación de las normas jurídicas que rigen al país. Cumple con la obligación, establecida por el legislador, de publicar todas aquellas actuaciones que tanto en el ámbito público como privado, tienen relevancia en la vida jurídica, económica, comercial, financiera y social del país, y que deban cumplir con el requisito de publicidad que la ley le exige. Para la publicaciones societarias y de empresas individuales, el Diario Oficial ha desarrollado una plataforma electrónica que se encuentra a disposición de

la ciudadanía en donde se efectúan las publicaciones que, según las leyes, deben realizarse en el Diario Oficial, para la constitución, modificación y disolución de personas jurídicas de derecho privado. Esta sección-societaria electrónica tiene validez legal.

División del trabajo

Es el proceso en que las tareas se especializan y diferencian unas de otras. Económicamente, esto trae beneficios en términos de que se favorece la eficiencia y el ahorro a través de líneas de producción. Sociológicamente, la división social del trabajo genera diversas clases sociales, grosso modo, clase obrera, clase media y propietarios y accionistas.

Economía social

La economía social, solidaria o asociativa abarca a todos los negocios y organizaciones que no tienen como fin último el lucro, sino que el bienestar de sus socios, y cuya organización responde a reglas de trabajo democráticas. Dentro de los principales actores de la economía social en Chile, destacan las cooperativas y asociaciones gremiales, las que están reguladas por la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Genéricamente, los atributos que comparten estas organizaciones son los principios rectores declaración del Comité Consultivo de la Comisión Europea sobre Cooperativas, Mutuales y Asociaciones del año 1998, los que son:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital, a excepción de las fundaciones todas son empresas de personas.
- Adhesión voluntaria y abierta y control democrático por sus miembros desde la base.
- Conjunción de los intereses de los miembros, usuarios y/o del interés general.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad y de responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.
- Aplicación de los excedentes al objeto social mediante su reinversión o distribución según el deseo de sus miembros (empleo, nuevas empresas, servicio a la comunidad, etc.).

Escritura pública

Se trata de un documento firmado por un notario y de preferencia redactado por un abogado, en que quedan establecidos los elementos básicos de la constitución de la sociedad, los socios, el giro, la razón social, el tipo de sociedad, entre otros. Es un paso necesario para la constitución legal de una cooperativa, ya que de la escritura pública se genera un extracto que luego es publicado en el Diario Oficial.

Excedentes

Es aquello que queda –generalmente dinero– después de restarle al capital los remanentes, absorber las pérdidas, guardar las reservas obligatorias y voluntarias y pagar los intereses (si los hubiere). Esta diferencia (casi siempre expresada en dinero) puede ser repartida a los socios, de acuerdo a su aporte en cuotas de participación, producción o trabajo.

Factores críticos de viabilidad cooperativa

Son nueve factores determinantes para la gestión de las organizaciones asociativas, tanto para cooperativas como para asociaciones gremiales. Están definidos sobre la base del trabajo doctoral de Pedro Narvarte, quien desarrolló ocho factores críticos de viabilidad cooperativa a raíz del estudio de la cooperativa Mondragón en el País Vasco. Los ocho factores críticos de viabilidad cooperativa definidos por Narvarte son: liderazgo, formación y educación, red de apoyo, organización cooperativista, legislación adecuada, acceso al financiamiento, entorno socioeconómico y proyecto y capacidad empresarial. Un noveno factor, acceso a tecnologías de la información (TIC) fue agregado en el presente proyecto. Cabe agregar que a la hora de hacer diagnósticos y evaluaciones, algunos factores críticos resultan más importantes que otros, lo cual se regula en la ponderación que cada uno tiene a la hora de su evaluación.

Facilitación

La facilitación son situaciones, actos y estrategias destinadas a lograr el buen funcionamiento de un grupo humano, usando herramientas y técnicas diseñadas para ello. En general se habla de facilitación de reuniones, asambleas y otras instancias participativas.

Ganancias

Las ganancias es el excedente que resulta una vez que los costos, gastos e impuestos han sido descontados de una operación. En una cooperativa, las ganancias se reparte entre los socios según la periodicidad y los porcentajes establecidos por los estatutos.

INDAP

El Instituto de Desarrollo Agropecuario, es un organismo público dependiente del Ministerio de Agricultura y cuya misión es promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos.

Según este mandato, se faculta a la institución para desarrollar una amplia gama de acciones relacionadas con el desarrollo productivo y rural y se define la condición de sus beneficiarios(as), que pueden ser pequeños productores agrícolas y campesinos.

IVA

El IVA, el Impuesto al Valor Agregado, es una carga fiscal aplicada sobre el consumo y que en Chile equivale al 19% sobre el valor neto de cualquier bien o servicio cuyo precio sea igual o superior a 180 pesos.

El IVA se compone de débito fiscal y de crédito fiscal.

- **Débito fiscal (ventas):** es el IVA presente en las boletas, facturas, liquidaciones, notas de débito y de crédito, que son emitidas por ventas de productos o servicios.
- **Crédito fiscal (compras):** es el impuesto incluido en las facturas de proveedores o de compras, notas de débito y de crédito, que acrediten las adquisiciones o utilización de servicios.

Cuando ocurre una transacción, el vendedor entrega el IVA de la venta al Fisco; a su vez, este debe devolverle el IVA que le cobraron los proveedores.

Por ejemplo. Si un distribuidor de comida rápida compra platos a \$1.000 + IVA y los vende a \$3.000 + IVA, el Fisco le cobrará \$570 por cada uno (19% de \$3.000).

Pero, a su vez, el empresario podrá pedir un reembolso de \$190 (19% de \$1.000), por lo que solo pagará \$380 de IVA por plato (la diferencia entre \$570 y \$190).

Licitación

Procedimiento mediante el cual se asigna la ejecución de un bien o la prestación de un servicio. Es la forma en que el Estado realiza compras. Consiste en que los distintos organismos estatales publican un requerimiento con ciertas condiciones, y privados pueden hacer sus ofertas. En Chile es a través de la plataforma www.mercadopublico.cl.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Órgano del Estado comprometido con promover la modernización y competitividad de la estructura productiva del país, la iniciativa privada y la acción eficiente de los mercados, el desarrollo de la innovación y la consolidación de la inserción internacional de la economía del país a fin de lograr un crecimiento sostenido, sustentable y con equidad, mediante la formulación de políticas, programas e instrumentos que faciliten la actividad de las unidades productivas del país y sus organizaciones corporativas y las instituciones relacionadas con el desarrollo productivo y tecnológico del país, tanto públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Se compone de tres subsecretarías: la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño; La Subsecretaría de Turismo; y la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura.

Modelo de gestión

Un modelo es una idea o concepto representativo de un estándar; en cierto modo, es un arquetipo o ideal. Por otra parte, la gestión hacer referencia a la administración, es decir, al conjunto de acciones y planificaciones conducentes al logro de un determinado proyecto o negocio. En consecuencia, un modelo de gestión implica el desarrollo de una serie de acciones y planificaciones conducentes al logro de un cierto estándar de calidad.

Productividad

Es una medida de la eficiencia de una persona, máquina, sistema u organización. Mide el rendimiento respecto de una unidad de tiempo determinada. Esta

medición sirve para comparar y establecer acciones correctivas o incentivos.

Razón Social

Es el nombre legal por el que se identifica a una personalidad jurídica, generalmente describiendo el objetivo o fin de aquella. Por ejemplo, una cooperativa campesina, puede tener como razón social: Cooperativa campesina de producción de tomates de Limache. Sin embargo su nombre comercial, también llamado sigla, puede ser, por ejemplo, Tomatecoop o bien la sigla, Coprotol.

Ratios financieros

Parámetros (números) que permiten evaluar el comportamiento financiero de una empresa. Los más importantes para evaluar el préstamo de un crédito son:

- **Ratio Deuda/Patrimonio:** es la relación (división) entre la cantidad de deuda que la organización ya tiene y su patrimonio.
- **Ratio de Cobertura de Deuda:** cantidad de efectivo disponible para cumplir con el pago de la deuda.
- **Relación Monto del Préstamo/Valor de lo comprado:** división entre el valor de lo que la empresa compre con el préstamo y la cantidad de dinero prestado. Esto porque no siempre se financia la compra de algo solo con deuda.
- **Remanentes:** saldo favorable del ejercicio. Es decir, el dinero que queda después de restarle a los ingresos del año, todos los costos.

SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, es un servicio público dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país. Para el sector asociativo, pone a disposición recursos como el programa Juntos.

Sigla

La sigla son grafemas representativos de un nombre y que lo representa convencionalmente. En el caso de las cooperativas, abrevia la razón social o el nombre comercial de la cooperativa.

Sustentabilidad

Sustentabilidad, aplicado al caso de la economía social, se refiere a la capacidad de una organización de persistir en el tiempo sin dañarse a sí misma, ni al entorno ni a las generaciones futuras. Una organización de la economía social sustentable es la que posee los tres pilares de la sustentabilidad: económica, social y ambiental.

Vigencia (Certificado de)

Documento expedido por un organismo del Estado, que asegura la posesión actual de un bien, privilegio o tenencia, generalmente por un plazo determinado. En el caso de las cooperativas, valida su existencia con las características que le son propias, establecidas en sus estatutos.

Referencias Bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional, (2012). *Los 7 principios cooperativos*.
- Alvear, F. (2010). Aplicación de una herramienta estadística para la comprobación de viabilidad en cooperativas de ahorro y crédito de la región metropolitana. Tesis Doctoral, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Santiago.
- Alves, A. F., Borile, L. C., Belon, I., & Reinehr, C. L. MANUAL PARA COOPERATIVAS. Boas práticas na gestão cooperativada.
- Berdegú, J. (2000). *Cooperando para competir: factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción.
- Bernstein, P. (1976). *Workplace democratization: Its internal dynamics*. Kent State University Press, Comparative Administration Research Institute.
- Brown, T. (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation: *HarperBusiness*. New York, USA.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Harvard Business Press.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the firm: workers' control in theory and practice*. Cambridge University Press.
- Fox, J. (1996). How does civil society thicken? The political construction of social capital in rural Mexico. *World development*, 24(6), 1089-1103.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More Than Sound, Massachusetts*.
- Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a Escala Humana*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. División de Asociatividad y Economía Social. Acompañamiento y relevancia de los emprendimientos asociativos en la gestión de los territorios. Documento de trabajo.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Departamento de Cooperativas (2013). Situación general del sector cooperativo chileno 2013. Documento de trabajo.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2013). *Dinámica Empresarial, Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Unidad de Capacitación, Estudios y Difusión (2014). *Situación general del sector cooperativo chileno*. Departamento de Cooperativas.
- Narvarte, P. (2002). Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: la experiencia de Mondragón como referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile (tesis doctoral para optar al Doctorado en Dirección de Empresas, Mondragón Unibertsitatea, España).
- Northcountry Cooperative Development Foundation (2006). Worker Cooperative Toolbok. *In Good Company: The Guide to Cooperative Employee Ownership*, Minneapolis.
- ODEPA (2008). Informe Final: Estudio para la caracterización del canal feria para la distribución de productos hortofrutícolas en la Región Metropolitana. Universidad de Santiago de Chile.

ODEPA (2013). Características Económicas y Sociales de las Ferias Libres en Chile. Encuesta Nacional de Ferias Libres.

Perotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics*, University Leeds Press.

Radrigán, M., & Barría, C. (2006). *Situación y proyecciones de la economía social en Chile. La economía social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad*. Madrid: Fundación Iberoamericana para la Economía Social.

Radrigán, M. et al. (2003). *Situación actual del cooperativismo en Chile*. FACSU U. de Chile / Proasocia.

Sustainable economies law center. (2013). *Think outside de boss*. Tercera edición.

Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Ithaca: Cornell University Press.

Vanek, J. (1971). *La Economía de la Participación*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima.

Vanek, J. (1977). The General Theory of Labor Markets Economies. Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S., & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational culture of participation: Development and validation of a measure. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 195-215.

Anexo 1

Ejemplo de Social Lean Canvas

Social Lean Canvas

Propósito: Declaración de principios y metas a nivel social. Aquí se incluirá la visión a largo plazo de la organización.

Problemas: ¿Cuáles son los problemas específicos a los que se enfrentan los socios o potenciales clientes de la organización?	Solución: ¿Cuáles son los aportes de la propuesta de valor a los problemas que enfrentan los socios o clientes?	Propuesta de valor: ¿Cómo hacer para que nuestro producto o servicio sea único y valioso para los socios o segmentos de clientes a los que apuntamos?	Ventaja competitiva: ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tiene la organización con respecto a otras?	Segmentos de clientes: ¿A quienes están dirigidos los productos, servicios o actividades de la organización?
	Métricas clave: ¿Cómo se puede medir aporte hecho a los clientes o socios (ej. valoración de productos, satisfacción al cliente, ingresos, etc.)?		Canales: ¿Cómo se llegará a los clientes y/o usuarios de una manera escalable y sostenible?	
Estructura de costos: ¿Cuánto costará poner en marcha a la organización y llevar la solución a los socios o clientes?		Sostenibilidad financiera: ¿Cuál será el modelo de ingresos de la organización (cuotas de socios, donaciones, ventas, etc.)? ¿En cuanto tiempo se espera recuperar la inversión inicial y lograr un punto de equilibrio?		
Impacto esperado: ¿Cuál será el impacto social, económico o medioambiental del proyecto? ¿Cómo se medirá?				

Anexo 2

Ejemplo de aplicación

A continuación se presenta un ejemplo de aplicación para organizaciones tanto cooperativas como asociaciones gremiales ambas en distintas etapas del ciclo de vida.

Ejemplo 1: Cooperativa

Pasos de aplicación

1. Aplicar el árbol de decisiones (p. 21) para identificar qué tipo de organización se necesita constituir: asociación gremial, cooperativa, sociedad anónima u otra.

Aplicando el árbol de decisión (p. 21) nos hemos dado cuenta que debemos formar una cooperativa.

2. Identificación de la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la organización: pre asociativa, de constitución legal o de constitución reciente.

Aplicando los criterios del capítulo 1 concluimos que estamos en la etapa pre asociativa.

3. Cuestionario: Responder grupalmente todas las preguntas del cuestionario de la etapa en que se encuentra la organización, leer y comentar las herramientas de gestión propuestas. Luego, sumar los puntajes por cada factor crítico, realizar la ponderación para obtener una evaluación por factor crítico.

Para organizar las respuestas generamos una tabla con el puntaje obtenido en cada pregunta.

1.1	5	2.1	0	3.1	0	6.1	10	9.1	5
1.2	0	2.2	0	3.2	5	6.2	10	9.2	0
1.3	10	2.3	10	3.3	5	7.1	5	9.3	10
1.4	0	2.4	0	3.4	10	7.2	10	9.4	0
1.5	0	2.5	10	4.1	0	7.3	10	9.5	0
1.6	0	2.6	10	4.2	5	8.1	0		
		2.7	10	4.3	10	8.2	5		
		2.8	0	5.1	0				
		2.9	0	5.2	0				
		2.10	10	5.3	10				
		2.11	0						

Luego, teniendo esta tabla, sumamos los puntajes por pregunta, donde hemos obtenido los puntajes totales por factor crítico los cuales los ordenamos en la siguiente tabla:

Factor crítico	Suma
1	15
2	50
3	20
4	15
5	10
6	20
7	25
8	5
9	15

Finalmente rellenamos la tabla de Índice de desempeño por factor crítico indicada al principio del cuestionario

	Puntaje	Total
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	15/6	2.5
<i>Organización y estructura asociativa</i>	50/11	4.6
<i>Educación y formación asociativa</i>	20/4	5
<i>Liderazgo asociativo</i>	15/3	5
<i>Legislación y normativa</i>	10/3	3.3
<i>Tecnologías de la información y comunicación</i>	20/2	10
<i>Red de apoyo</i>	25/3	8.3
<i>Entorno socioeconómico</i>	5/2	2.5
<i>Financiamiento</i>	15/5	3

4. Gestión: Realizar la evaluación global de acuerdo a lo indicado a las instrucciones del capítulo 3. Realizar un plan estratégico con los diagnósticos y herramientas obtenidas en el capítulo 2.

Dado que somos una cooperativa y estamos en la etapa pre asociativa, en el capítulo 3 rellenamos la tabla que nos corresponde.

1.1 Etapa pre asociativa

Cooperativas

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	2.5	0.2	0.5
<i>Organización y estructura asociativa</i>	4.6	0.05	0.23
<i>Educación y formación</i>	5	0.15	0.75
<i>Liderazgo asociativo</i>	5	0.05	0.25
<i>Legislación y normativa</i>	3.3	0.05	0.165
<i>Acceso a las tecnologías de la información y comunicación</i>	10	0.05	0.5
<i>Red de apoyo</i>	8.3	0.15	1.245
<i>Entorno socioeconómico</i>	2.5	0.1	0.25
<i>Acceso al financiamiento</i>	3	0.2	0.6
Suma total			4.5

Ahora vemos que según la tabla

	0-2.5	2.6-5	5.1-7.5	7.6-10
Nivel de desempeño	Desempeño crítico	Desempeño deficiente	Desempeño suficiente	Desempeño sobresaliente

Tenemos un desempeño deficiente

Nota: Los pasos siguientes del capítulo 3 y 4 del capítulo 3 se dejan a los lectores.

Ejemplo 2: Asociación gremial

Pasos de aplicación

1. Aplicar el árbol de decisiones (p. 21) para identificar qué tipo de organización se necesita constituir: asociación gremial, cooperativa, sociedad anónima, u otra.

Aplicando el árbol de decisión (p. 21) nos hemos dado cuenta que debemos formar una asociación gremial.

2. Identificación de la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la organización: pre asociativa, de constitución legal o de constitución reciente.

Aplicando los criterios del capítulo 1 concluimos que estamos en la etapa de constitución legal.

3. Cuestionario: Responder grupalmente todas las preguntas del cuestionario de la etapa en que se encuentra la organización, leer y comentar las herramientas de gestión propuestas. Luego, sumar los puntajes por cada factor crítico, realizar la ponderación para obtener una evaluación por factor crítico.

Para organizar las respuestas generamos una tabla con el puntaje obtenido en cada pregunta.

1.1	10	2.1	10	3.1	10	4.1	0	5.1	10
		2.2	0	3.2	0			5.2	10
		2.3	0	3.3	10				
		2.4	10	3.4	10				
		2.5	10						

Luego, teniendo esta tabla, sumamos los puntajes por pregunta, donde hemos obtenido los puntajes totales por factor crítico los cuales los ordenamos en la siguiente tabla

Factor crítico	Suma
1	10
2	30
3	30
4	10
5	20

Finalmente rellenamos la tabla de Índice de desempeño por factor crítico indicada al principio del cuestionario

	<i>Puntaje</i>	<i>Total</i>
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	10/1	10
<i>Organización y estructura asociativa</i>	30/5	6
<i>Legislación y normativa</i>	30/4	7.5
<i>Red de apoyo</i>	10/1	10
<i>Financiamiento</i>	20/2	10

4. Gestión: Realizar la evaluación global de acuerdo a lo indicado a las instrucciones del capítulo 3. Realizar un plan estratégico con los diagnósticos y herramientas obtenidas en el capítulo 2.

Dado que somos una asociación gremial y estamos en la etapa de constitución legal, en el capítulo 3 rellenamos la tabla que nos corresponde.

Asociaciones gremiales

	Índice de desempeño	Ponderación	Total ponderado
<i>Proyecto y capacidad empresarial</i>	10	0.05	0.5
<i>Organización y estructura asociativa</i>	6	0.2	1.2
<i>Legislación y normativa</i>	7.5	0.3	2.25
<i>Red de apoyo</i>	10	0.4	4
<i>Acceso al financiamiento</i>	10	0.05	0.5
Suma total			8.45

Ahora vemos que según la tabla

	0-2.5	2.6-5	5.1-7.5	7.6-10
Nivel de desempeño	Desempeño crítico	Desempeño deficiente	Desempeño suficiente	Desempeño sobresaliente

Tenemos un desempeño suficiente

Nota: Los pasos siguientes del capítulo 3 y 4 del capítulo 3 se dejan a los lectores.

Créditos

**Equipo de la División de Asociatividad
Economía Social
Red de fomento de la economía social
y cooperativa**

Autores

Camilo Huneus

Ingeniero civil industrial (Pontificia Universidad
Católica de Chile)

Sebastián Huneus

Sociólogo (Universidad de Chile)

Master en sociología económica (London School of
Economics)

Pasquinnell Urbani

Licenciado en ciencias físicas (Universidad de Chile)
Doctor en ecología y biología evolutiva (Universidad
de Chile)

Cooperativas

Auxilio Te Limpio

M3o M

Kunlabora

Ener La Reina

Lleku

AGS

Asof

Agremur

Emprendedores Chile

Tejiendo Redes

**Organizaciones de
representación cooperativa**

Foro Cooperativo

Fecrecoop

Trasol

Edición y corrección de textos

Edison Pérez

Diseño y diagramación

Michel Contreras

Javiera Pellizzari

Particulares:

María José Figueroa

Juan Guillermo Espinosa

Ramiro Ortiz

Santiago de Chile, 2016,
División de Asociatividad y Economía Social

