



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa

Pedro Narvarte
Sábado 22-01-2022 (Segundo Día)

Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

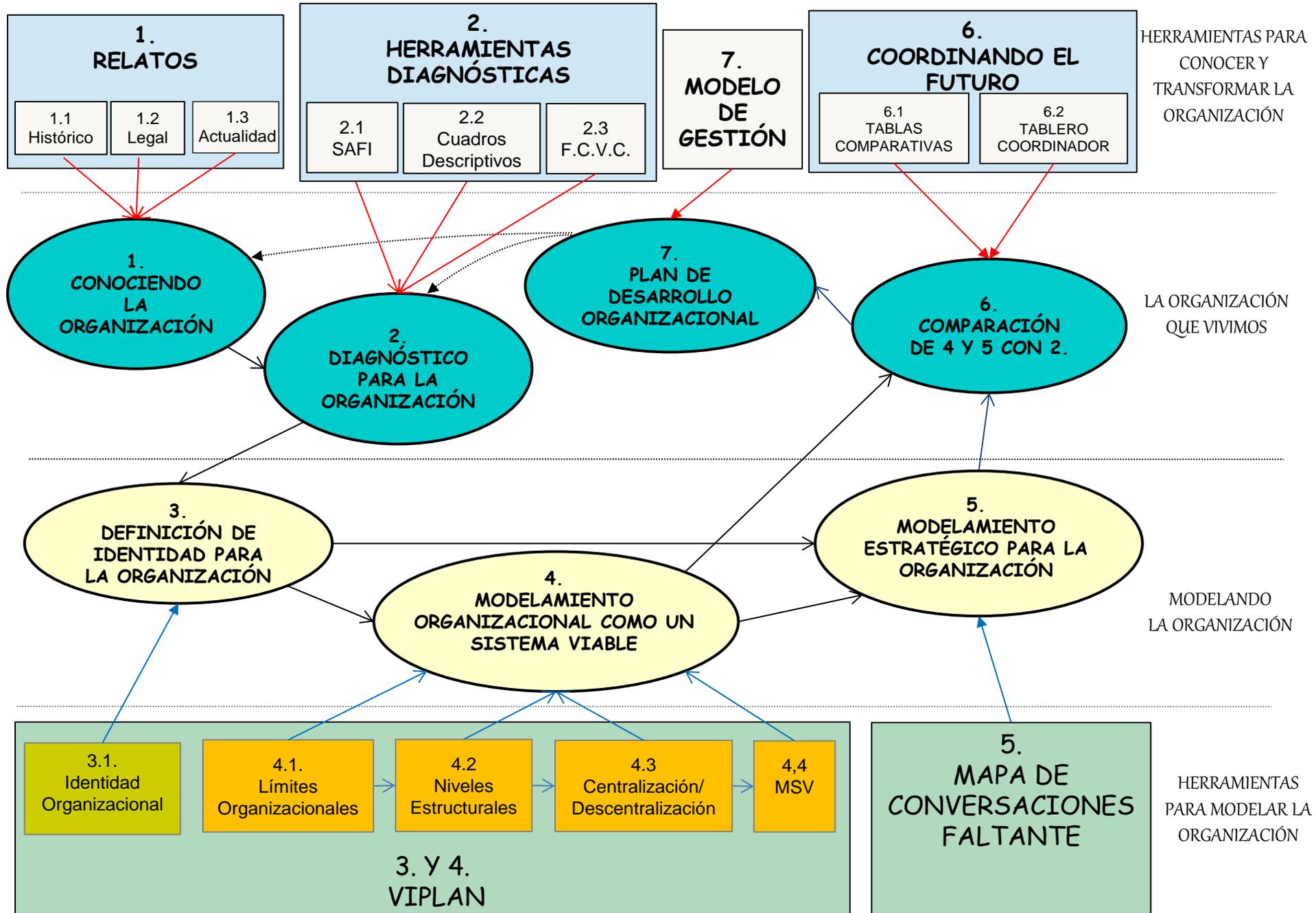
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

YA VIMOS:

- *Actitud colaborativa* ✓
- *Una observación sistémica de las organizaciones.* ✓
- *Un enfoque hacia la viabilidad organizacional.* ✓
- *Ahora nos toca la impronta estratégica* ←

METODOLOGÍA



ACTIVIDAD 1:

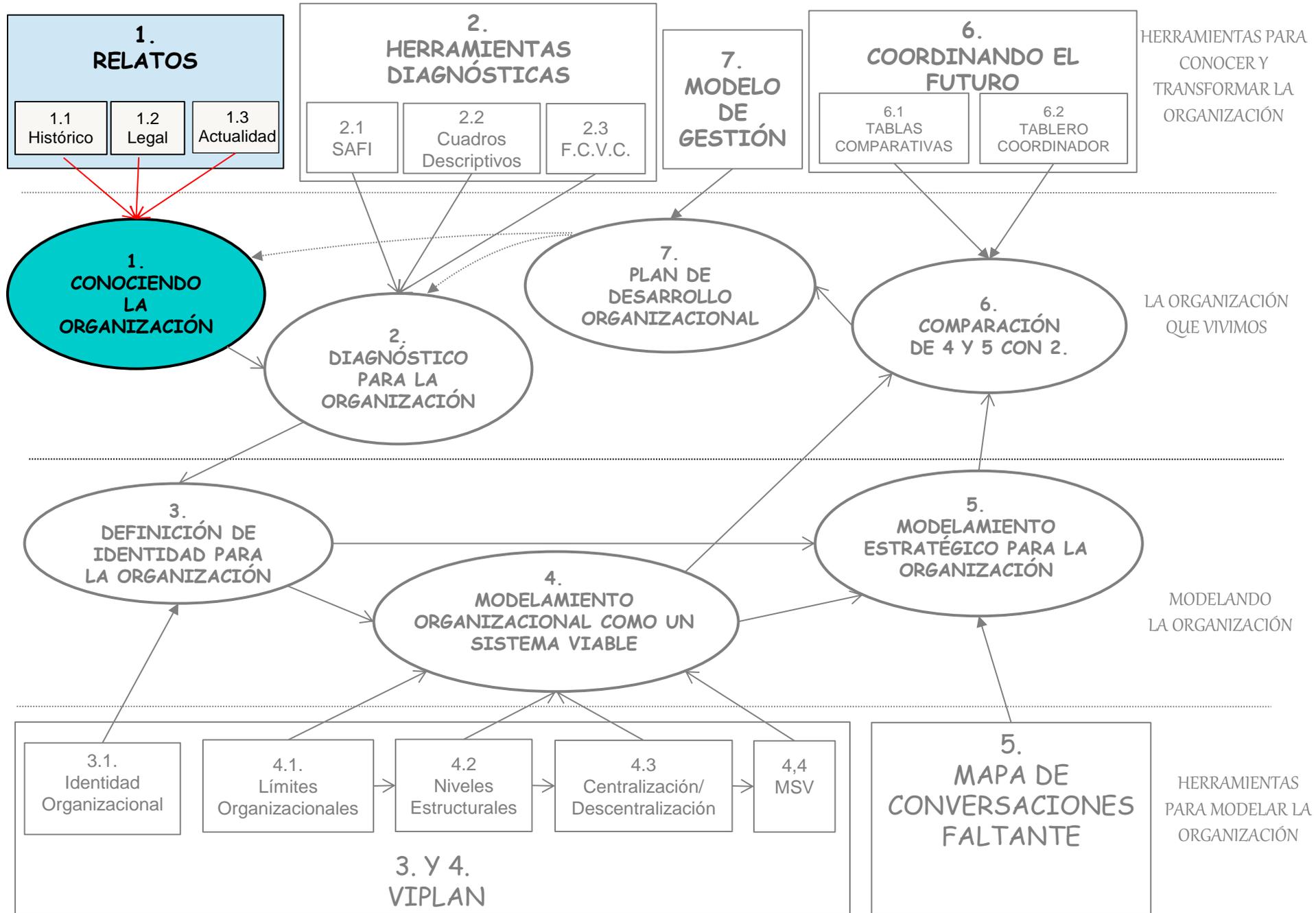
CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN

1.1 Relato Histórico.

1.2 Marco Legal.

2.3 Relato de Actualidad.

METODOLOGÍA



1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



1.1. Constitución legal

Se trata de exponer la constitución legal y/o normativa que ayuda y/o dificulta el libre accionar de la organización. Entre otros aspectos debe dejar en claro su dependencia de alguna otra organización mayor como también cualquier relación legal con otras organizaciones externas.

1.2. Relato Histórico

Se requiere relatar la deriva histórica de la Organización, en el entendido que ello nos ayudará de sobremanera a conocer su presente.

1.3. Relato de Actualidad

Se requiere construir o revisar (en el caso que exista) un relato que describa el presente de la empresa, en la mayor cantidad de aspectos que sean posible: Organigrama, personal, rubro, etc. No emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

Resultados
Identificación de la Organización

**COOPERATIVA KALFÚ
(HUEVOS AZULES)**

Cooperativa agrícola Kalfú nace en 2018 gracias al esfuerzo de familias campesinas de origen Williche asentadas en la comuna de Rio Negro, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile.

Apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), lograron desarrollar una iniciativa que busca rescatar la tradición ancestral de la producción de huevos azules y potenciarlos como un super alimento, donde se incorporan ingredientes propios de la región de Los Lagos a la alimentación natural de sus gallinas criollas, logrando que los huevos azules Kalfú aumenten su contenido de omega 3 y antioxidantes.

El negocio principal de Cooperativa Kalfú será la producción y comercialización de huevos azules Kalfú de alta calidad nutricional y la venta de aves de raza collonca – criolla de huevos azules.

Cooperativa Kalfú está compuesta por 8 familias campesinas Williches con tradición en sus gallinas criollas productoras de huevos azules, además de contar con sala de incubación y crianza de pollos y próximamente con planta elaboradora de la dieta Premium para sus gallinas. Con todo lo anterior, se proyecta dar inicio al plan comercial en septiembre 2019 para iniciar sus ventas y proyecciones económicas en enero 2020.

Resultados
Identificación de la Organización

**COOPERATIVA LENCA DE LA
CARRETERA AUSTRAL
(SALICORNIA)**

COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL



La Cooperativa Lenca de la Carretera Austral, comienza su desarrollo el 2018, gracias al trabajo mancomunado de pescadores artesanales, integrantes del Sindicato de pescadores de la Caleta Lenca en Puerto Montt, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile.

El emprendizaje, proyecto apoyado por el Ministerio de Agricultura a través de FIA, busca cultivar y comercializar la Salicornia, planta silvestre llamada también espárrago de mar, y extender su periodo de cosecha en la localidad de Lenca en Puerto Montt.

ACTIVIDAD 2:

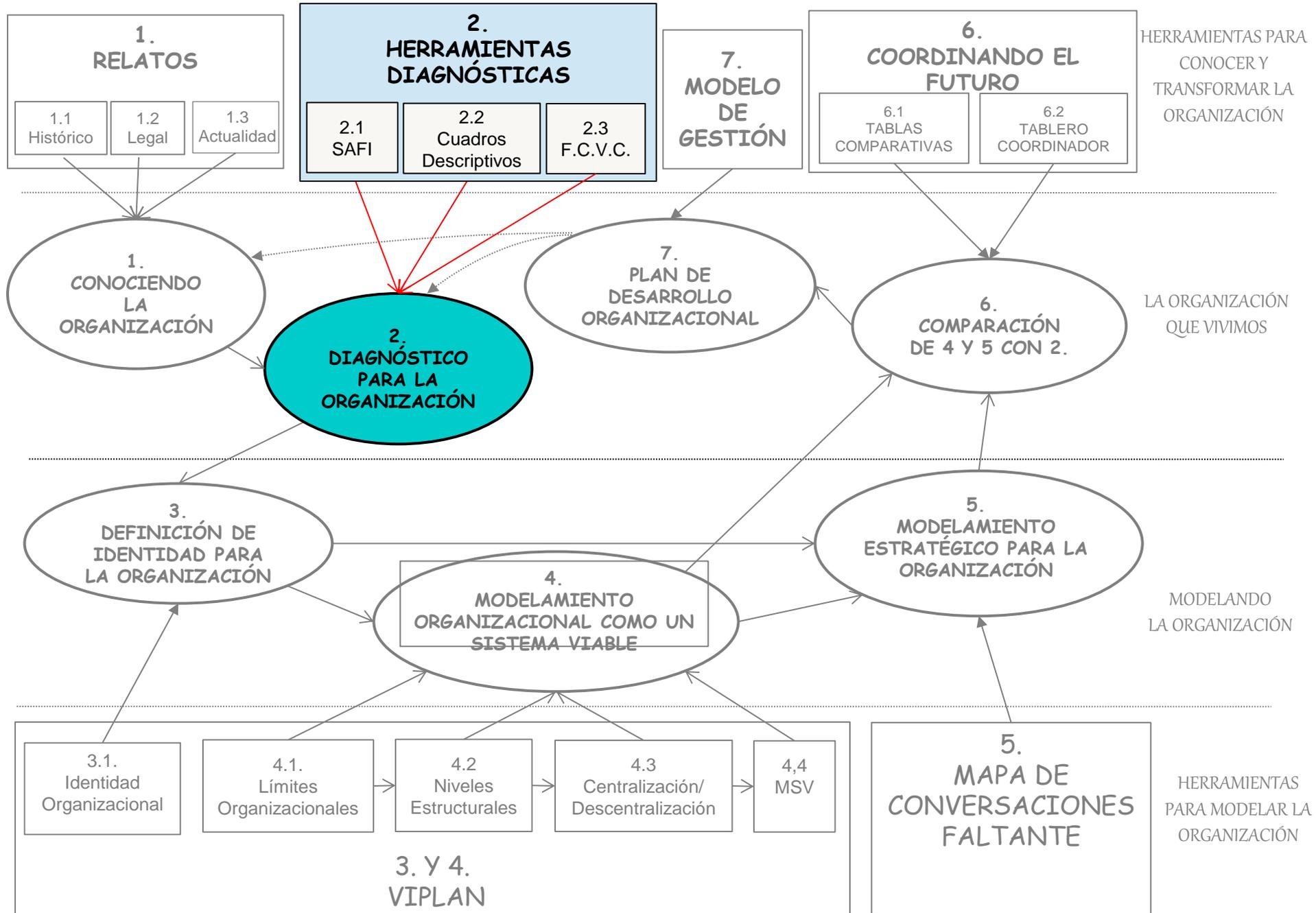
PRE-DIAGNÓSTICO

2.1 SAFI.

2.2 Cuadros Descriptivos.

2.3 Factores Críticos para la Viabilidad Cooperativa (FCVC).

METODOLOGÍA

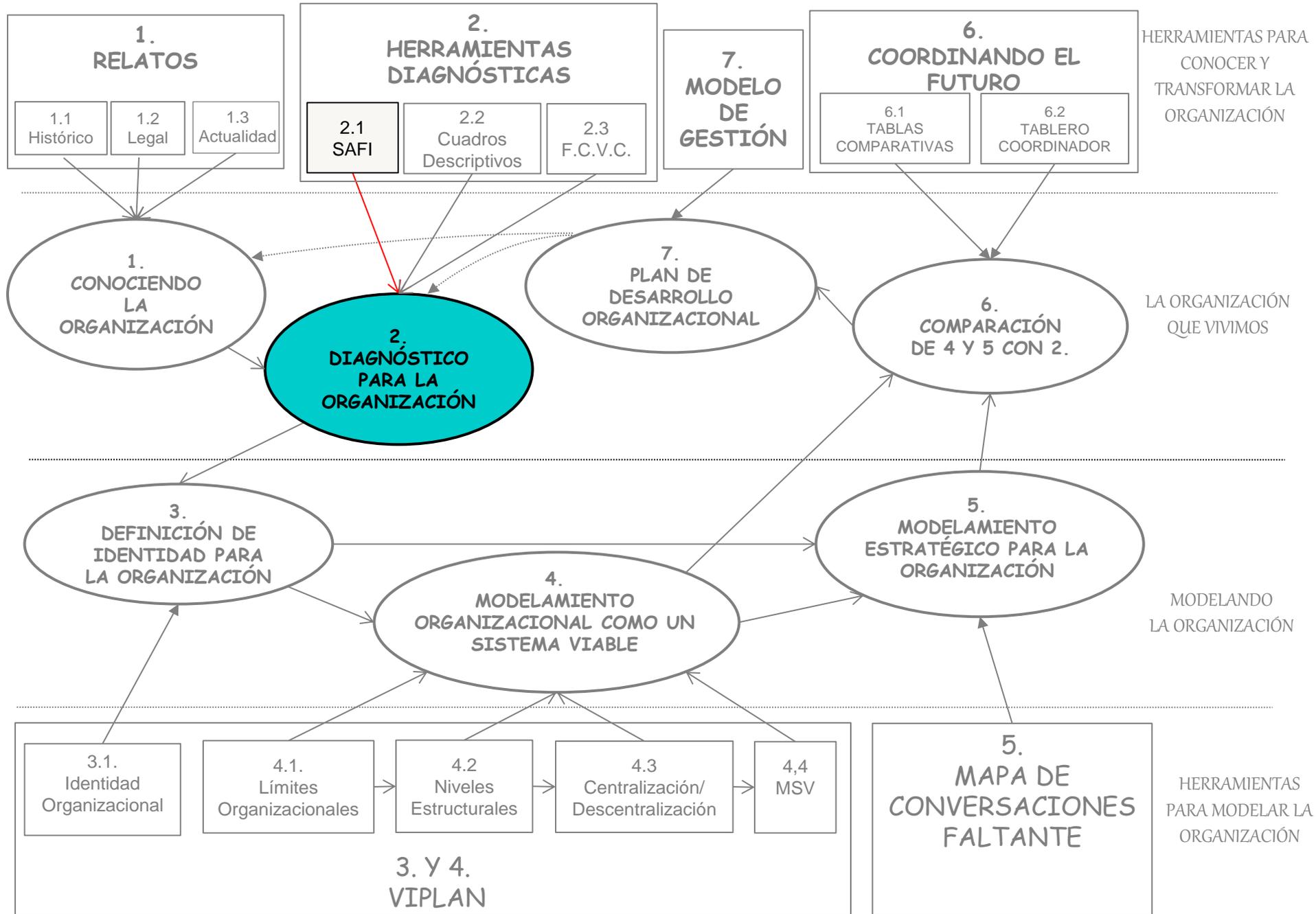


ACTIVIDAD 2.1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar SAFI

“En un acto de reflexión más emocional que racional, exprese las : Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización”.

METODOLOGÍA



EJERCICIO TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

ENCUESTA APLICADA PARA OBTENER LOS RESULTADOS TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

En un acto de reflexión más emocional que racional, vierta una ráfaga de satisfacciones, insatisfacciones, aspiraciones y frustraciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización:

(Se ruega contestar con letra clara)

Expresar Satisfacciones:

Satisfacción: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.

Expresar Insatisfacciones:

Insatisfacción: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo desearía para la Organización.

Expresar Frustraciones:

Frustración: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.

ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA SAFI:



1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

Aplicación de las preguntas vistas en el cuadro anterior.

2. PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS.

Revisar las respuestas anteriores, examinando que no se repitan y que no afecten a personas.

3. APLICACIÓN DE LA SEGUNDA ENCUESTA.

Construir una nueva encuesta, con los elementos procesados, ordenándolos en la posibilidad de valorarlos entre 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) y aplicarla.

4. CALCULO DE RESULTADOS FINALES.

Procesar la encuesta , rechazando todos aquellos valores que sean inferior a 3 y desviación estándar superior a 1,2.

Resultados Encuesta SAFI
COOPERATIVA KALFÚ
*(Satisfacciones, Aspiraciones,
Frustraciones e Insatisfacciones)*

SATISFACCIONES



	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	desviación estándar
1	La formalización de la Empresa.	4,9	0,4
1	El obtener las Maquinarias.	4,9	0,4
1	La convivencia de los Productores.	4,7	0,5
2	Seguir con mis Proyectos.	4,8	0,5
3	Lograr el Proyecto	4,8	0,5
4	Satisfacción de participar en un buen Proyecto.	4,7	0,5
4	Alegría por ser elegida por un buen propósito.	4,6	0,5
4	Deseos y anhelo de llegar más alto.	4,8	0,5
5	Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.	4,5	0,5
6	Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgullosa de Eso".	4,9	0,4
7	Cuando las cosas resultan bien.	4,4	0,5
8	La unión-	4,6	0,5
9	Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.	4,6	0,5
9	Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.	4,5	0,5
9	Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.	4,8	0,5

ASPIRACIONES



	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para KALFÚ.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la vaya bien.	4,6	0,5
3	Estar bien constituidos.	4,5	0,5
3	Estar bien organizados.	4,8	0,5
4	Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.	5,0	0,0
5	Deseo que el emprendimiento perdure.	4,9	0,4
5	Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.	4,5	0,5
5	Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	Crecer como organización.	4,8	0,5
7	Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa.	4,8	0,5
8	Que estemos muy bien organizados.	4,6	0,5
9	Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.	4,5	0,5
9	Tener mi microempresa de huevos azules.	3,4	1,3
9	Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.	4,8	0,5

FRUSTRACIONES



	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
2	Que no todos trabajen.	4,1	0,6
3	Retiro de Socios.	3,9	1,1
6	La baja producción de huevos con los cambios climáticos.	4,0	1,0
6	Los ataques de las aves rapaces.	4,0	1,4
8	Que unos socios no puedan cumplir su meta	3,8	0,9
9	Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.	4,1	0,8
9	Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.	3,9	0,4
9	Difusión de los productos trabajados en el comercio.	4,7	0,5

INSATISFACCIONES



	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Lugar donde se puede dejar las maquinarias.	4,0	0,5
2	No sentir apoyo familiar.	4,4	0,7
3	Desunidos.	4,1	0,8
5	Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.	4,6	0,5
6	Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.	3,8	0,5
7	Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.	3,9	0,6
9	El poco comercio para la venta de huevos azules.	4,0	0,9
9	Mejoras de los gallineros	4,3	0,5
9	Protección contra los roedores	4,5	0,8

Resultados Encuesta SAFI
COOPERATIVA LENCA
*(Satisfacciones, Aspiraciones,
Frustraciones e Insatisfacciones)*

SATISFACCIONES



	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	Desviación Estándar
1	Lograr nuevos Proyectos	4,7	0,9
2	Organizarnos.	4,9	0,3
3	Aprender por medio de los cursos efectuados (capacitaciones).	4,9	0,3
4	Beneficios de todo tipo.	5,0	0,0
5	Estar activa(o) en la tercera edad.	5,0	0,0
6	Desarrollo.	5,0	0,0
7	Desarrollo personal.	4,7	0,6
8	Bienestar social.	5,0	0,0
9	Somos unidos en el Sindicato.	4,4	0,8
10	Mejorar situación económica.	4,8	0,6
11	Que el estado nos proporcione apoyo.	5,0	0,0
12	Más producción.	5,0	0,0
13	Ser socio del Sindicato.	5,0	0,0
14	Representa una manera de tener otras oportunidades económicas.	5,0	0,0
15	Ayuda a nuestro grupo familiar para mejorar el standard de vida.	5,0	0,0
16	Conocer otro recurso cultivable y así mejorar el sustento de nuestras familias.	5,0	0,0

ASPIRACIONES



	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para LENCA.	Promedio	Desviación estándar
1	Tener más proyectos en el año.	4,9	0,3
2	Tener más capacitación (educarnos más).	5,0	0,0
3	Más beneficios.	5,0	0,0
4	Poder negociar.	5,0	0,0
5	Desarrollo Organizacional.	4,9	0,3
6	Mejorar situación económica.	5,0	0,0
7	Darles más estudio a mis hijos.	4,8	0,4
8	Realizar nuestro propio negocio (producción en nuestra organización).	4,9	0,3
9	Más facilidades para préstamos.	4,8	0,4
10	Más preocupación de las autoridades.	5,0	0,0
11	Tener un Sindicato microempresario.	5,0	0,0
12	Buscar buenos mercados para los productos que produce.	5,0	0,0

FRUSTRACIONES



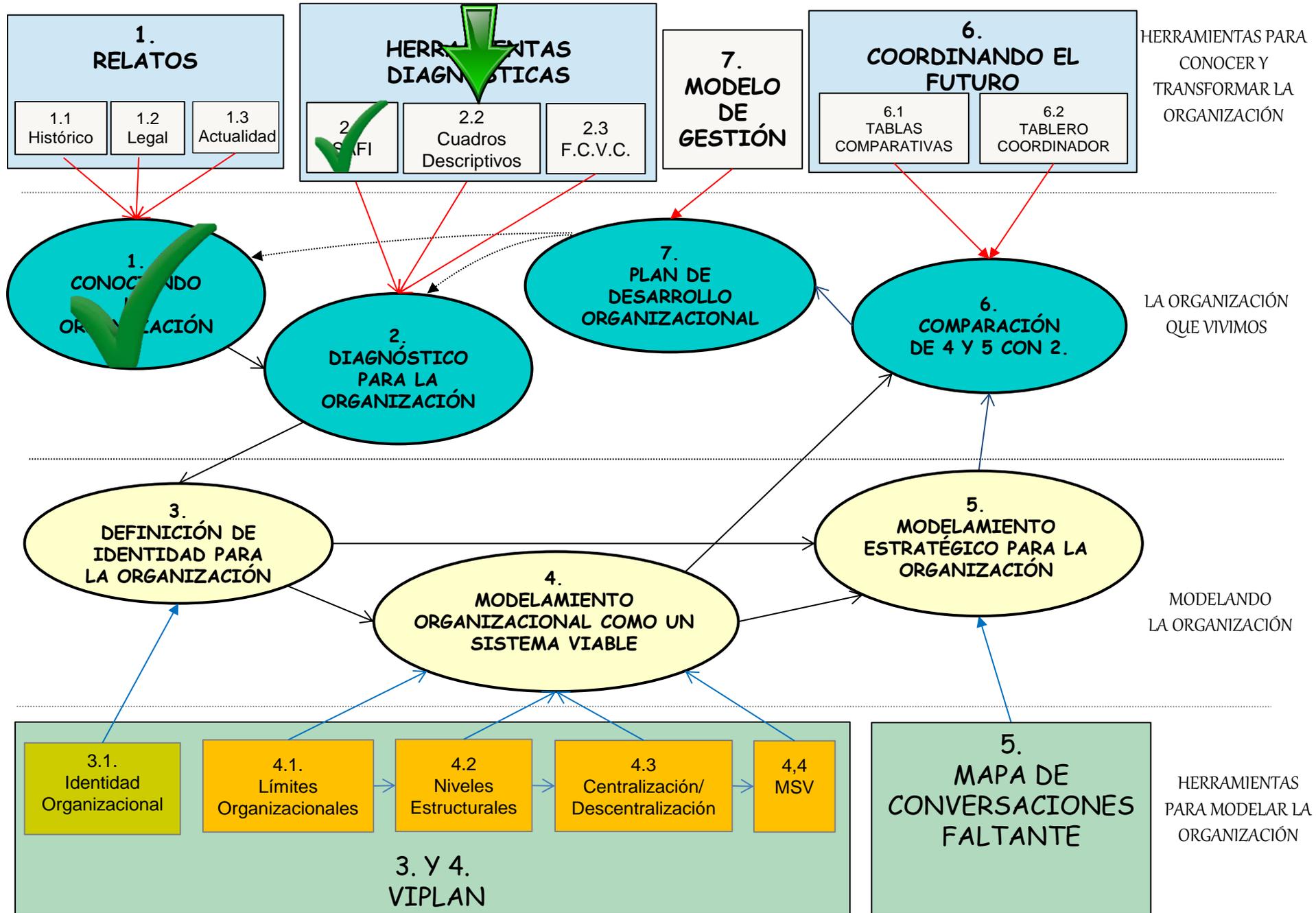
	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
1	Malos negocios.	4,6	0,7
2	Que terminen los proyectos con el cambio de Gobierno.	4,2	1,7
3	Menos beneficios por parte del Gobierno.	4,2	1,7
4	Bajos recursos.	4,2	1,7
5	No hay producción o poca.	4,3	1,5
6	Mala situación económica.	4,6	1,3
7	Desorganización	4,4	1,3
8	Burocracia.	4,6	1,3
9	No hay poder de comercio (no poder negociar nuestros productos).	4,6	1,3
10	Baja educación de los socios.	4,6	1,3
11	Malas leyes pesqueras.	4,6	1,3
12	Pocas oportunidades.	4,6	1,3
13	Poca comunicación con las autoridades.	4,5	1,3
14	Desunión en la organización.	4,6	0,7
15	Poca capacidad dirigencial.	4,7	0,6

INSATISFACCIONES



	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Desmotivación.	4,5	1,0
2	Desorganización.	5,0	0,0
3	Pocas ganancias.	4,6	0,9
4	Pocas oportunidades.	4,7	0,9
5	Desinformación.	4,6	1,0
6	Burocracia.	4,8	0,6
7	Poco apoyo del Estado.	4,8	0,6
8	Mala Ley Pesquera.	4,8	0,6
9	La falta un programa de desarrollo productivo.	4,9	0,3
10	Poco poder de negocio.	4,7	0,6
11	Sin productividad.	5,0	0,0
12	Mala situación económica (pocos recursos dentro de la organización).	4,7	0,7
13	Desunión en la organización.	4,5	0,7
14	Falta de negocio	4,7	0,7
15	Dirigentes poco capacitados para dirigir.	4,8	0,4
16	Poca capacitación dirigenal.	4,6	0,5

METODOLOGÍA

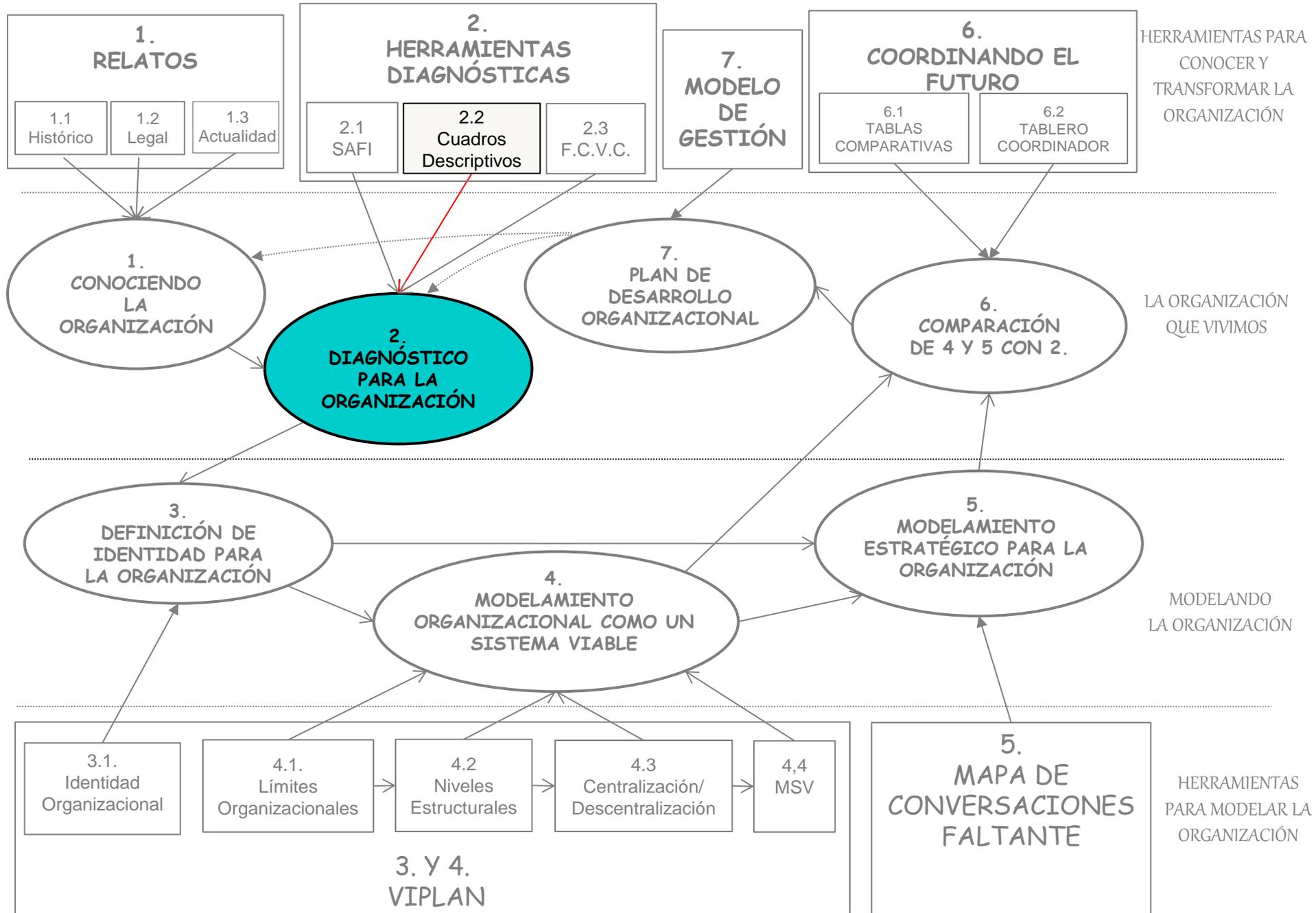


ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 2

PRE-DIAGNÓSTICO: Cuadros descriptivos

“Expresar, de modo ilustrativo, la situación Problema que vive la Organización”.

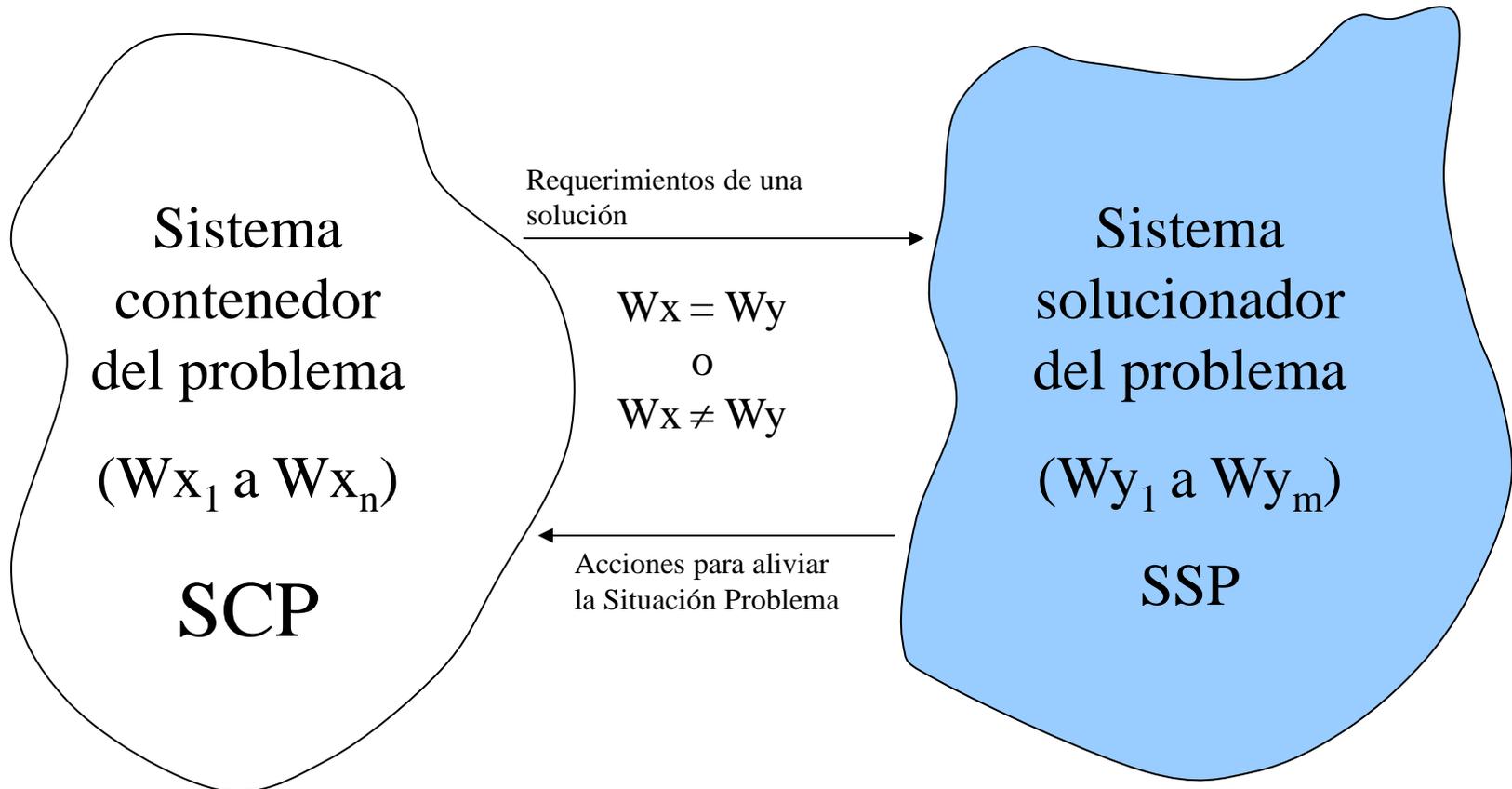
METODOLOGÍA



EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA



(un método para su estudio)



CONFLÍCTOS EN LA USACH



PERSONAL EXTERNO

ADEMAS DE EXPONERNOS, DEJAN TODO SUCIO. ¡MÁS TRABAJO!

SI QUEREMOS EDUCACIÓN DE CALIDAD DEBEMOS CUIDAR LA INFRAESTRUCTURA.



INFRAESTRUCTURA

ME PERTURBAN MIS CLASES Y MI INVESTIGACIÓN

SISTEMA CONTENEDOR DEL PROBLEMA (SCP)



ACADÉMICOS DE JORNADA Y PROFESORES PAR TIME



FUNCIONARIOS PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVOS

YO SOLO QUIERO TRABAJAR TRANQUILO PARA MI USACH

DEBEMOS ACTUAR COMO COMUNIDAD Y CREAR UN PROTOCOLO AD HOC.



GOBIERNO CENTRAL



FEUSACH



AFUSACH

ASOCIACIÓN DE ACADÉMICOS

DECANOS

PROBLEMA DEL RECTOR

¿DEBEMOS DEFINIR POLÍTICAS AL RESPECTO?

SISTEMA SOLUCIONADOR DEL PROBLEMA (SSP)

JUNTA DIRECTIVA Y CONSEJO ACADÉMICO

- Visión del problema
- Relaciones entre visiones
- Controversia
- Acuerdo

PROTESTAS HISTÓRICAS

PROTESTAS INESPERADAS

PROTESTAS POST MARCHAS



POLICÍA



CONFLICTO



PROTESTANTES

- ESTUDIANTES USACH
- PINGUINOS
- OTROS PARTICIPANTES

COOPERATIVA KALFÚ (HUEVOS AZULES)

Ojalá este emprendimiento ayude a obtener mas recursos para ayudar a mi familia



Familias Mapuches Empoderadas

Esperemos que todos trabajen y que no se retiren los Socios.



Familias Mapuches Desconfiadas

Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo, que podamos ser una empresa confiable y podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc..



Cooperativa de Huevos Azules

SCP

Se debe constituir una Cooperativa, cuyo negocio será la producción y comercialización de huevos azules de alta calidad nutricional y la venta de aves de raza collonca – criolla de huevos azules

Ayudaremos en lo que esté a nuestra mano



CEUS Llanquihue



Municipalidad de Río Negro

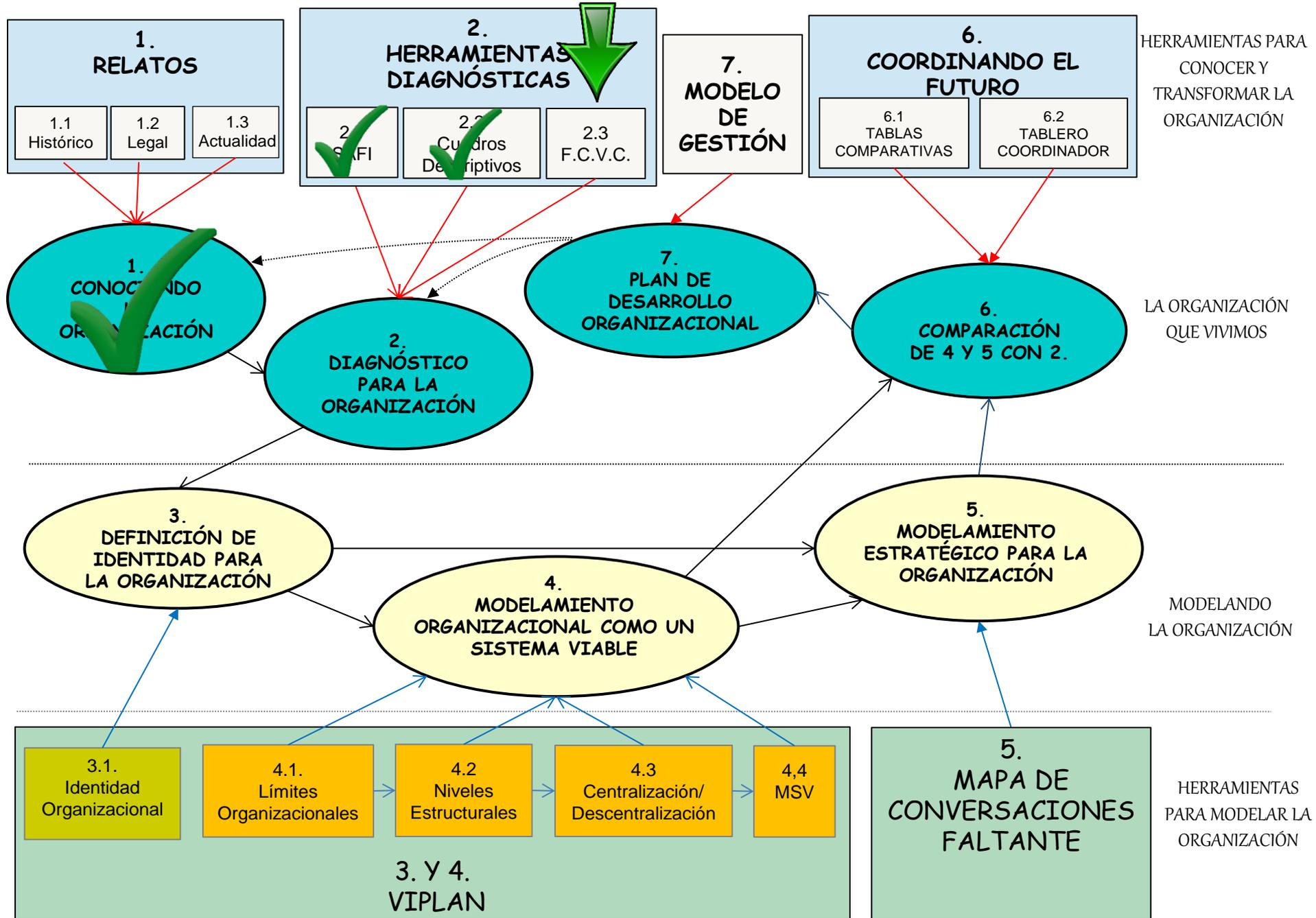
SSP



Fundación para la Innovación Agraria
(FIA)

Concursaron junto a CEUS Llanquihue y Ganaron. Tendrán el Financiamiento requerido

METODOLOGÍA

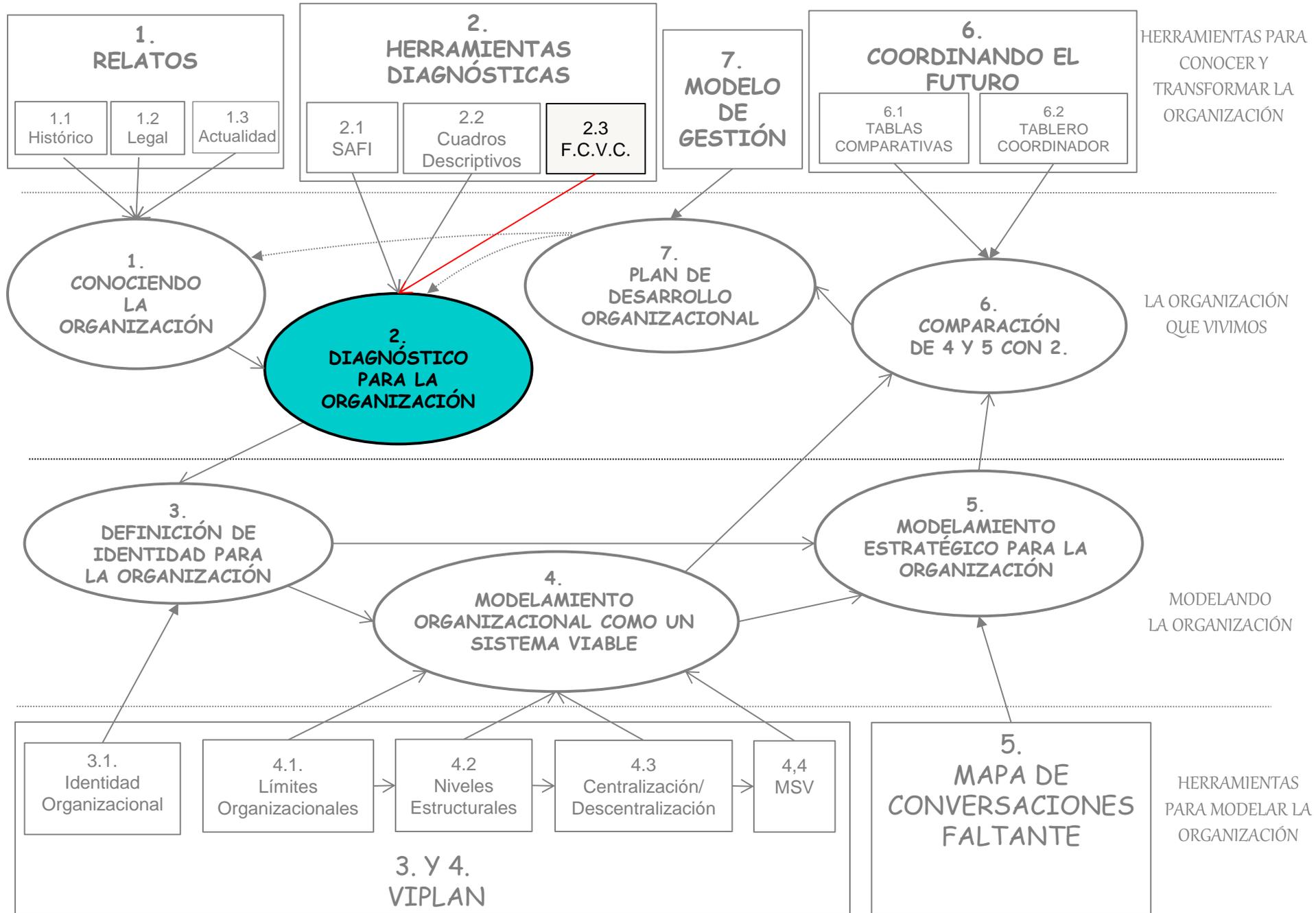


ACTIVIDAD 2.3

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar FCVC

“Mediante un instrumento de medición, evaluar aquellos Aspectos relacionados con la viabilidad cooperativa a considerar para la buena marcha de la Organización”.

METODOLOGÍA



FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA



BASES TEÓRICAS

PERFIL DE VIABILIDAD ASOCIATIVA

ESTABLECER LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA:

Valorar los factores críticos para la viabilidad cooperativa según la relevancia que tengan para asegurar la buena marcha del Proceso.

3. LIDERAZGO

- Debe existir el líder de un proyecto.
- Que existan personas con liderazgo, no solo empresarial.
- Gente con visión estratégica y con liderazgo.

4. FORMACION Y EDUCACION

- La formación y la información fluida son necesarios para la participación.
- Es necesario crear una cultura.
- El socio se esfuerza por aumentar su formación.

5. INTERCOOPERARSE

- Integración empresarial. Es más fácil conseguir cosas en un grupo.
- Las empresas aisladas no pueden sobrevivir. Es importante la agrupación; intercooperación. Ayudarse entre empresas, en lo económico y en lo social.

1. ASOCIADOS

- Deben existir personas emprendedoras con preocupación de carácter social.
- Desconfío de las asociaciones y grupos solo como personalidad jurídica.
- Que exista un grupo de personas o mejor dicho una comunidad estructurada.
- Esta comunidad debe moverse con la preocupación y/o deseos de cambiar el mundo. Es como ir a las cruzadas.
- Colectivo que se sienta propietario, se comprometa y participe.

2. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

- Una idea empresarial. En los comienzos, debe existir un embrión de empresa.
- Debe haber un negocio rentable.
- Debe existir un producto y un mercado. También debe haber un Know -How de ese producto y tener acceso a ese mercado.
- El asociarse no salva un mal negocio.

VIABILIDAD ASOCIATIVA Y COOPERATIVA

6. ENTORNO SOCIO-ECONOMICO

- Características culturales, sociales y económicas del lugar de origen.
- Que la gente tenga necesidades.
- Que lo impulse la gente del pueblo, con valores de solidaridad e igualdad.

7. ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES

- Acceso a las fuentes de financiamiento.
- ¿Entidades Financieras?. ¡No es Fácil!.
- La Experiencia Cooperativa de Mondragón creó un Banco.

8. LEGISLACIÓN ADECUADA

- Que propicie la constitución de Asociaciones y Grupos Emp..
- Que no las discrimine con respecto a otros tipos de empresas.
- Que tenga capacidad de adaptarse a los cambios y nuevas necesidades.

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO

EVALUACIÓN CUALITATIVA

FACTOR CRÍTICO	APRECIACION					COMENTARIOS
	M. F.	F.	R.	D.	M. D.	
1. LIDERAZGO				X		El cooperativismo en Chile, no se conoce. Es un sector con poca presencia económico-social que no deja de mirar al Estado, quien no lo escucha.
2. FORMACION Y EDUCACION				X		Existe poca educación cooperativa, y cuando ocurre es más bien formativo-técnica que cooperativa.
3. INTERCOOPERACIÓN					X	El cooperativismo chileno se encuentra fragmentado y falta de sinergias de todo tipo.
4. COOPERATIVISTAS		X				El N° de cooperativistas es alto y se encuentra en crecimiento. Solo, falta mayor compromiso y cultura cooperativa.
5. PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL			X			Las cooperativas existen. Han sobrevivido a fuertes crisis, y siguen naciendo nuevas, sin embargo a la gran mayoría les falta capacidad competitiva.
6. ENTORNO SOCIO-ECONOMICO		X				En Chile existen sectores geográficos en que las necesidades son fuertes, por lo que el cooperativismo pudiera ser una alternativa valida, en especial en las zonas rurales deprimidas.
7. ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES.					X	Este es un fuerte escollo al desarrollo del SCCh en general.
8. LEGISLACIÓN ADECUADA				X		Existe una legislación muy restrictiva y poco apropiada para el contexto económico actual. Está en proceso legislativo una nueva, más flexible, la que lleva casi una década en trámite dentro del Congreso Nacional de Chile.

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA

EVALUACIÓN VÍA SEMÁFORO

1. LIDERAZGO (9)



1. *Se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial.*
2. *Existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.*
3. *Se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de sus integrantes.*
4. *Se toma en cuenta la opinión de todos los socios.*
5. *Se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.*
6. *En el tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en la Cooperativa.*
7. *Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos de guía.*
8. *Los líderes persuaden y hacen participar a todos los socios en las actividades de la Cooperativa.*
9. *Existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para el futuro.*

A. Afirmaciones de Liderazgo	1.	2.	3.	4.	5.
1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: “El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos”.					
2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.					
3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.					
4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.					
5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.					
6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).					
7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.					
8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.					
9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.					

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
A. Afirmaciones de Liderazgo	1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: "El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos".	4,6	0,5	
	2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.	4,3	0,5	
	3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.	4,6	0,5	
	4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.	4,5	0,5	
	5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.	4,4	0,5	
	6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).	4,5	0,8	
	7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.	4,7	0,5	
	8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.	4,3	0,5	
	9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.	4,5	0,5	

2. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN (6)



1. *Los integrantes socios y no socios saben que es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.*
2. *Los integrantes conocen sus derechos, deberes y principios de una cooperativa.*
3. *El nivel educacional de los integrantes es el adecuado para lograr el buen operar de la cooperativa.*
4. *Se realizan programas de capacitación a sus miembros para incrementar el nivel educacional y mejorar su desempeño.*
5. *Los integrantes comparten a sus pares los conocimientos adquiridos por la formación o experiencia para desarrollar un mejor trabajo.*
6. *Se programan actividades para intercambiar experiencias y aprender de los aciertos o errores.*

3. INTERCOOPERACIÓN (16) (RED DE APOYO)



1. **Mantiene alianzas con organizaciones del tercer sector como Fundaciones, Asociaciones, Organizaciones Comunitarias u otros.**
2. **Mantiene alianzas con empresas, que no son Cooperativas.**
3. **Mantiene alianzas con otras Cooperativas.**
4. **Mantiene alianzas con la institucionalidad pública (municipalidades, servicios públicos, etc.).**
5. **Se relaciona con instituciones de educación (alumnos en práctica, investigación y desarrollo, seminarios, charlas, etc.)**
6. **Promueve instancias de interacción de sus socios con la comunidad y sus organizaciones sociales.**

4. COOPERATIVISTAS (11) (ORGANIZACIÓN COOPERATIVISTA)



1. **Creo en los valores cooperativos**
2. **Conozco los deberes, derechos y principios que guían el cooperativismo.**
3. **En mi historia ha estado presente el cooperativismo o los valores que propone.**
4. **La Cooperativa actúa según los valores cooperativos.**
5. **La Cooperativa se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar.**
6. **La Cooperativa satisface las necesidades de los socios.**
7. **Los socios están informados acerca de lo que ocurre al interior de la Cooperativa.**
8. **Los socios participan activamente en la toma de decisiones de la Cooperativa.**
9. **Existen instancias donde la opinión de socios y no socios es escuchada y tomada en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa.**
10. **Se cumplen los deberes de los participantes de la Cooperativa.**
11. **Existe respeto por los derechos de los participantes de la Cooperativa.**

5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL (18)



1. La Cooperativa tiene un Modelo de negocio definido..
2. El que hacer y el propósito de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios
3. La Cooperativa tiene un plan estratégico conocido y consensuado.
4. Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades de la Cooperativa, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.
5. En la Cooperativa existe preocupación del bienestar de los socios y no socios.
6. Existen incentivos para sus socios y no socios
7. La Cooperativa tiene una buena organización para la gestión financiera
8. En la Cooperativa hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta
9. La Cooperativa realiza acciones para incorporar nuevos socios
10. Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.

5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL (18)



11. Se desarrollan y controlan presupuestos.
12. Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.
13. La Cooperativa conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.
14. Existe una capacidad productiva adecuada.
15. Se cumplen los objetivos y metas propuestos.
16. Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas.
17. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano.
18. La Cooperativa cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
E. Afirmaciones de Proyecto Y Capacidad Empresarial	33. El Grupo tiene un Modelo de negocio definido.	4,4	0,5	
	34. El que hacer y el propósito del Grupo son conocidos por los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	35. El Grupo tiene un plan estratégico conocido y consensuado.	4,0	0,0	
	36. Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades del Grupo, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.	4,4	0,5	
	37. En el Grupo existe preocupación del bienestar de los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	38. Existen incentivos para los Beneficiarios.	4,4	0,9	
	39. El Grupo tiene una buena organización para la gestión financiera.	4,4	0,5	
	40. En el Grupo hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta.	4,8	0,4	
	41. El Grupo realiza acciones para incorporar nuevos Beneficiarios.	4,0	0,7	
	42. Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.	4,6	0,5	
	43. Se desarrollan y controlan presupuestos.	4,2	0,4	
	44. Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.	4,2	0,8	
	45. El Grupo conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.	4,6	0,5	
	46. Existe en el Grupo una capacidad productiva adecuada.	4,2	0,8	
	47. Se cumplen los objetivos y metas propuestos en el Grupo.	4,2	0,4	
	48. Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas en el Grupo.	4,5	0,6	
49. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano en el Grupo.	4,2	0,4		
50. El Grupo cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.	4,0	1,2		

6. ENTORNO SOCIOECONÓMICO (9)



1. La Cooperativa ha considerado en sus estrategias sociales y económicas a la comunidad en la cual se encuentra inserta.
2. La Cooperativa tiene identificado adecuadamente su entorno, respecto de la sociedad civil que podría estar relacionada de alguna manera con ella.
3. La Cooperativa mantiene relaciones estratégicas socio-económicas con su entorno local.
4. La Cooperativa se adapta adecuadamente al entorno inmediato).
5. La Cooperativa participa en instancias de política pública.
6. La Cooperativa se informa permanentemente acerca de los beneficios y las oportunidades generadas en la institucionalidad pública.
7. La Cooperativa conoce la realidad local, respecto de su rubro.
8. La Cooperativa conoce la realidad nacional, respecto de su rubro.
9. La Cooperativa conoce la realidad internacional, respecto de su rubro.

7. ACCESO AL FINANCIAMIENTO (5)



1. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con la banca privada.
2. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.
3. La Cooperativa ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.
4. La Cooperativa tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.
5. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo de las Cooperativas

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
G. Afirmaciones de Acceso Al Financiamiento	60. El Grupo tiene acceso al financiamiento con la banca privada.	2,2	1,6	
	61. El Grupo tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.	2,2	1,6	
	62. El Grupo ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.	4,0	1,4	
	63. El Grupo tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.	4,2	1,3	
	64. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo del Grupo.	3,4	1,5	

8. LEGISLACIÓN ADECUADA (6)



1. Los socios conocen la Ley General de Cooperativas.
2. El estatuto y reglamento de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios.
3. La Cooperativa cuenta con asesoría jurídica.
4. La Cooperativa se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).
5. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o transmitidos por algún medio formal a los socios.
6. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades de las Cooperativas.

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
H. Afirmaciones de Legislación Adecuada	65 Los Beneficiarios conocen las leyes y normativas laborales.	3,4	1,3	
	66. El reglamento del Grupo es conocidos por los Beneficiarios.	3,6	1,5	
	67. El Grupo cuenta con asesoría jurídica.	2,2	1,1	
	68. El Grupo se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).	3,0	1,9	
	69. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o trasmitidos por algún medio formal a los Beneficiarios.	3,2	1,6	
	70. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades del Grupo.	3,0	1,2	



¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...



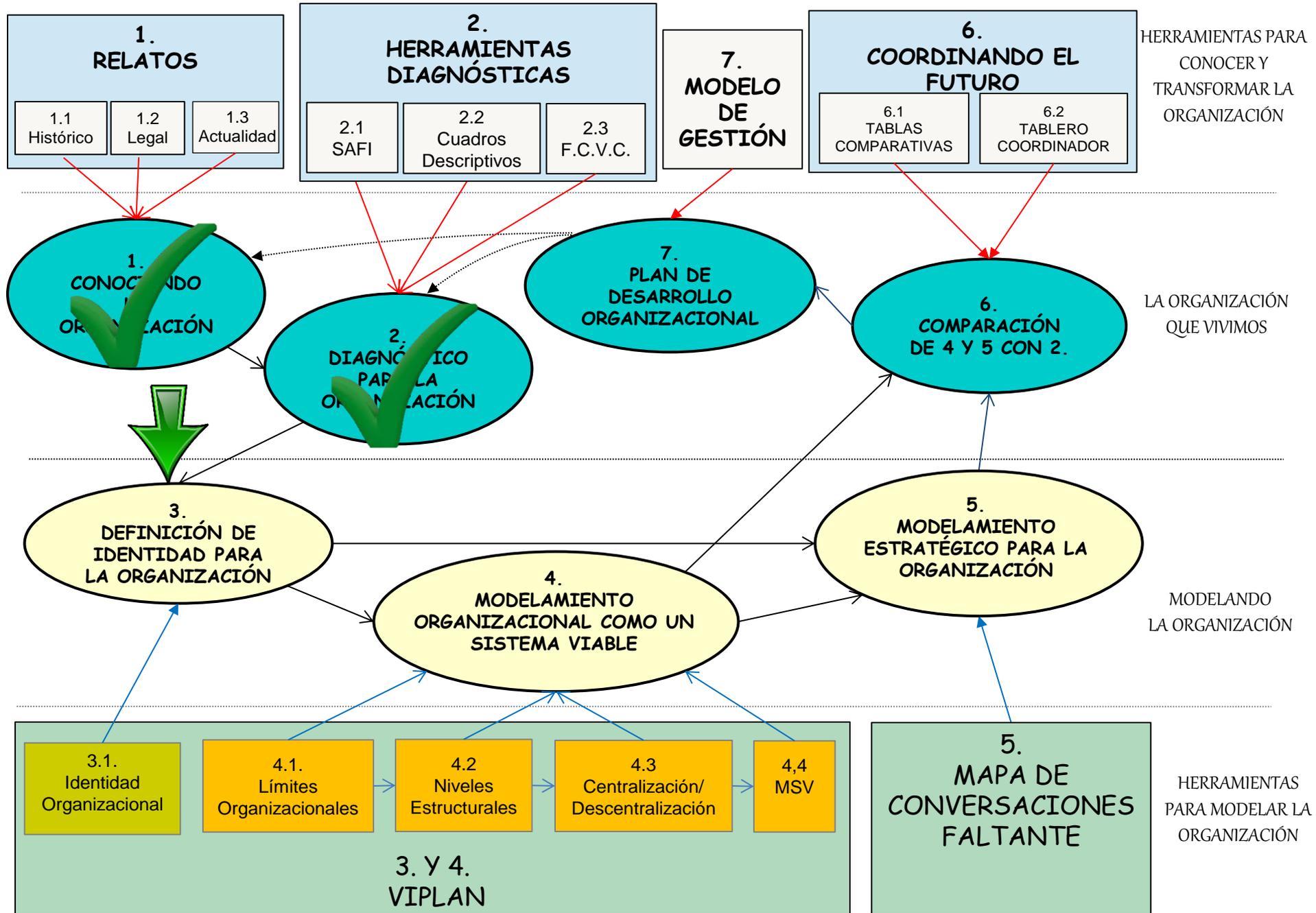
Ahora:

PRIMER DESCANSO
DE HOY

(Momento para disfrutar un segundo café)

CIESCOOP

METODOLOGÍA



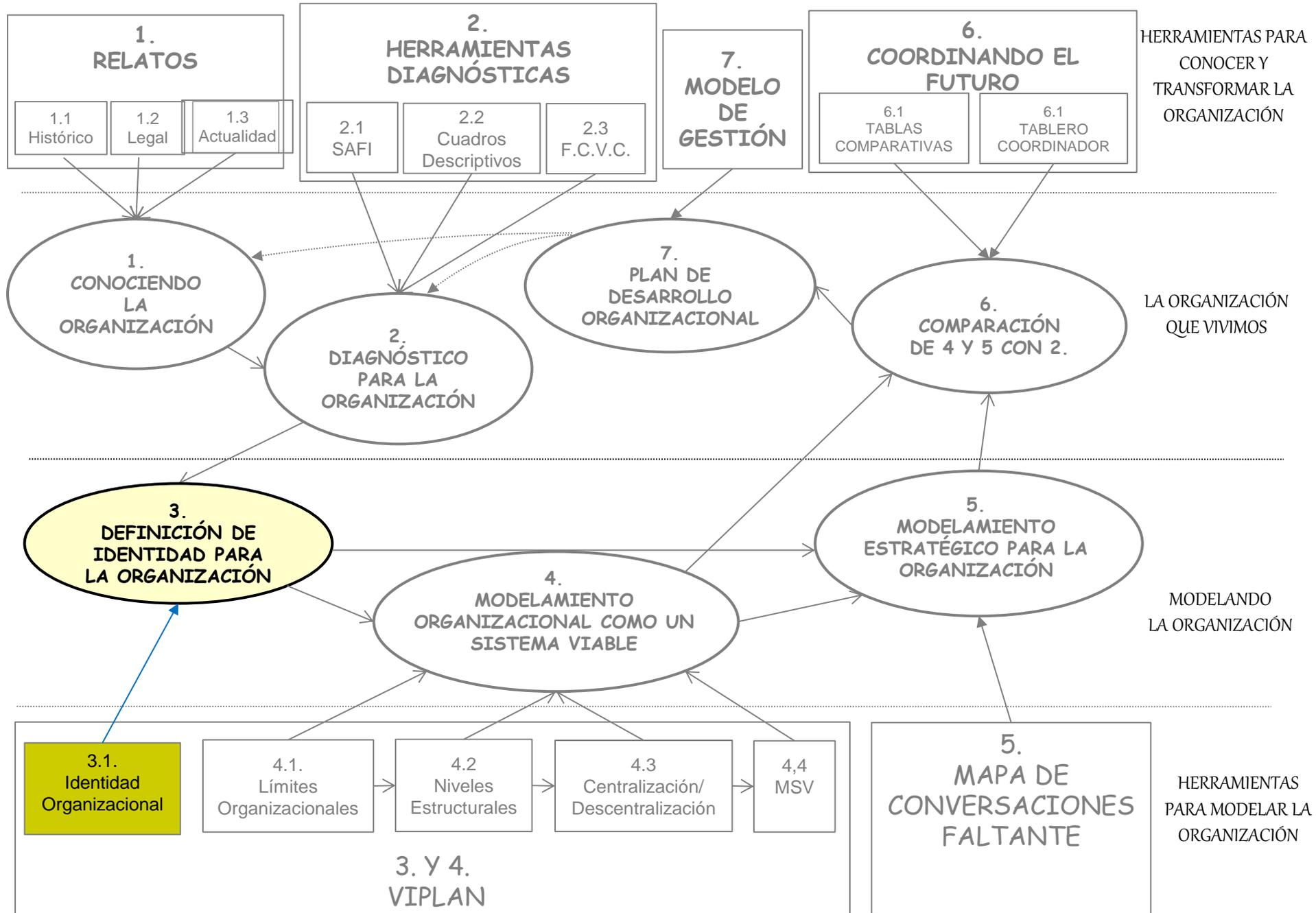


ACTIVIDAD 3

DISCUSIÓN SOBRE VISIÓN E IDENTIDAD (EL QUÉ)

- **Solicitar a los participantes que reflexionen, sobre el actual estado de situación de la organización y sobre todo en aquellos aspectos que no logran satisfacción.**
- **Solicitar a los participantes que reflexionen sobre el tipo de organización a la cual les gustaría aspirar (tengo un sueño... algún día mi organización debería ser...).**
- **Constituir la identidad organizacional presente y futura (visión), utilizando el material práctico que se entrega en este taller.**
- **Posteriormente, se discutirá en forma grupal los resultados de las reflexiones individuales.**

METODOLOGÍA



ACTIVIDAD TRES



IDENTIDAD

ESTABLECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:

Clarifica la razón de ser de la organización desde un punto de vista particular, así como su transformación primaria, es decir, sus productos y servicios.

VISIÓN:



¿Qué deseamos ser en el futuro?

Es el tipo de unidad que se aspira a crear. Es el “gran sueño” que responde a la pregunta: ¿qué deseamos ser en el futuro?

-  Sentido de dirección
-  Motivación al logro
-  Enfoque hacia lo que queremos ser

NOMBRAR SISTEMAS

“Un Sistema (*contexto*) que hace *X*, mediante *Y*, para lograr *Z*”

X: Qué hace

Y: Mediante que

Z: Con que propósito

IDENTIDAD (Nombrar el Sistema)



CONTEXTO:

QUE HACE:

MEDIANTE QUE:

CON QUE PROPÓSITO:

Jugando a Nombrar Sistemas



CONTEXTO

→ Restaurante

QUE HACE

→ Cocinar

MEDIANTE QUE

→ Sus habilidades culinarias, ayudantes e implementos de cocina

CON QUE PROPÓSITO → Dar servicio de alimentos



CONTEXTO

→ Construcción.

QUE HACE

→ Construir murallas

MEDIANTE QUE

→ Habilidades constructoras, ladrillos, cemento, agua, arena y espátula

CON QUE PROPÓSITO → Sentar las bases de un edificio.



SEGUIMOS JUGANDO: "EL POBRE OBRERO DE LA ACADEMIA"

*"Picar las piedras del conocimiento,
para construir la Catedral del Saber"*

Pedro Antonio Navarrete Arregui

...dad, Chile y el Mundo

**Picar las piedras del conocimiento (Formando,
Investigando y Vinculándose con el Medio)**

M... QUE

→ **Sus habilidades de construcción intelectual: en
Docencia, Investigación y Vinculación con el medio**

CON QUE PROPÓSITO → Construir la Catedral del saber

CARACTERIZAR SISTEMAS

Transformación: ¿Qué suministros son convertidos en que resultados?

Actores: ¿Quienes llevan a cabo la transformación?

Proveedores: ¿Quienes proveen los suministros?

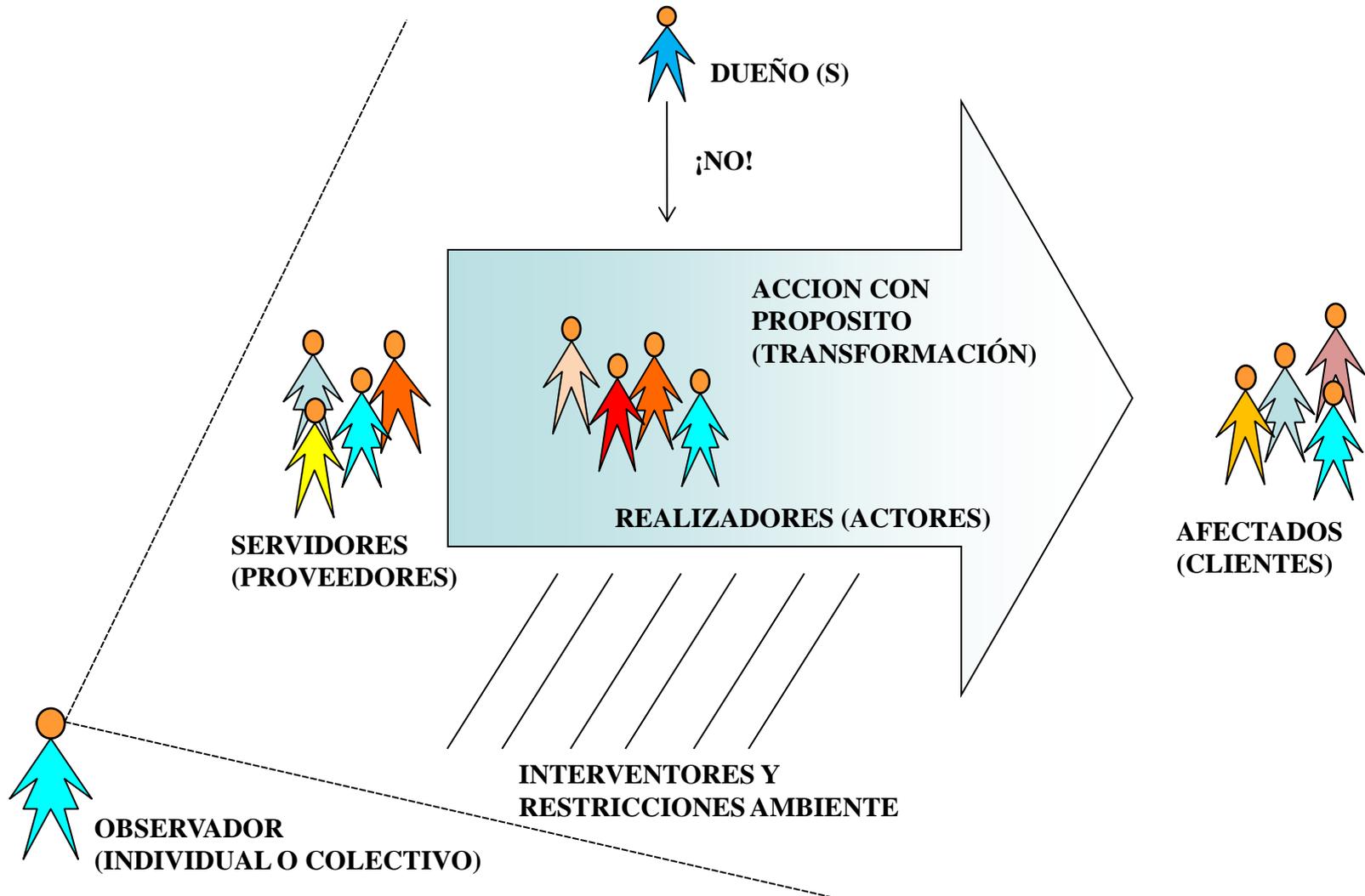
Clientes: ¿Quienes reciben los resultados?

Interventores : ¿Quienes, fuera del sistema, influyen la transformación?

Dueño(s): ¿Quien debe asegurarse que la transformación se lleve a efecto?

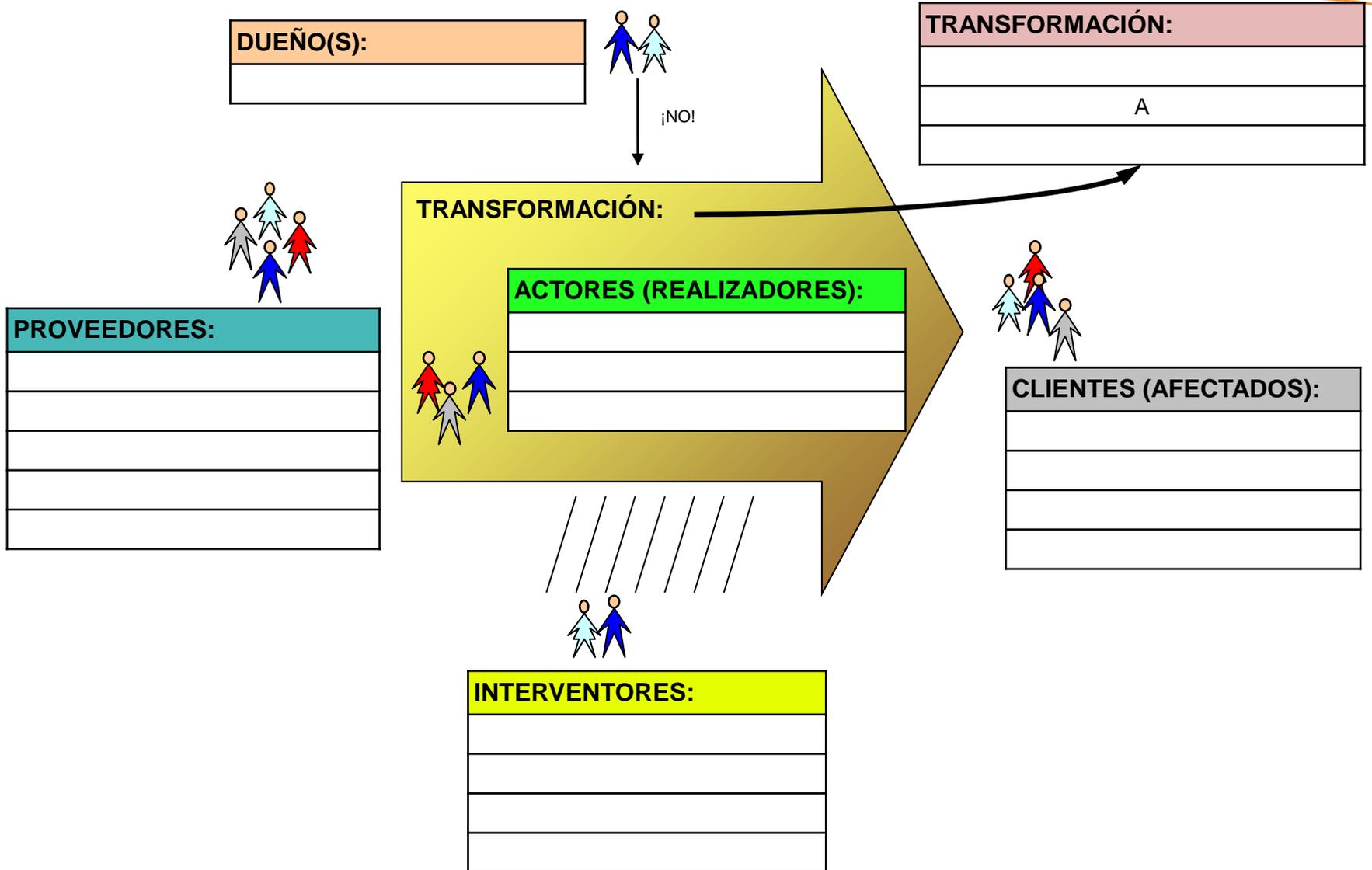
CARACTERIZACION PARA UN SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA

(TAPCID, TASCOI o TRAPID)



IDENTIDAD

(Caracterización)



COOPERATIVA KALFÚ

IDENTIDAD COMO MISIÓN

(Nombrando Comunitariamente el Sistema)



	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
GRUPO 1	Sociedad avícola KALFÚ	Producir huevos con omega 3, antioxidantes y pollos de raza kollonca	Mediante incubación y de forma natural, en salas de crecimiento, gallineros y al aire libre	Con el propósito de obtener un producto de calidad que cubra las necesidades de los clientes, conservar la especie y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.
GRUPO 2	Una sociedad que agrupe a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurrilelfú	Satisfacer las necesidades nutricionales en la población nacional e internacional	La crianza de gallinas kolloncas, ketro y criollas y en la producción de huevos azules con alimentación rica en Omega 3 y antioxidantes	Rescatar la crianza y a la vez la comercialización de aves y huevos azules nutraceuticos

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
TODO EL GRUPO	Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufú	Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.	Un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza y una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos.	Con el propósito de obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

IDENTIDAD COMO MISIÓN

(Nombrar el Sistema)



CONTEXTO:

Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu.

QUE HACE:

Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.

MEDIANTE QUE:

Un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza y una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos.

CON QUE PROPÓSITO:

Con el propósito de obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

IDENTIDAD

(Nombrar el Sistema como Misión para Avícola KALFÚ)



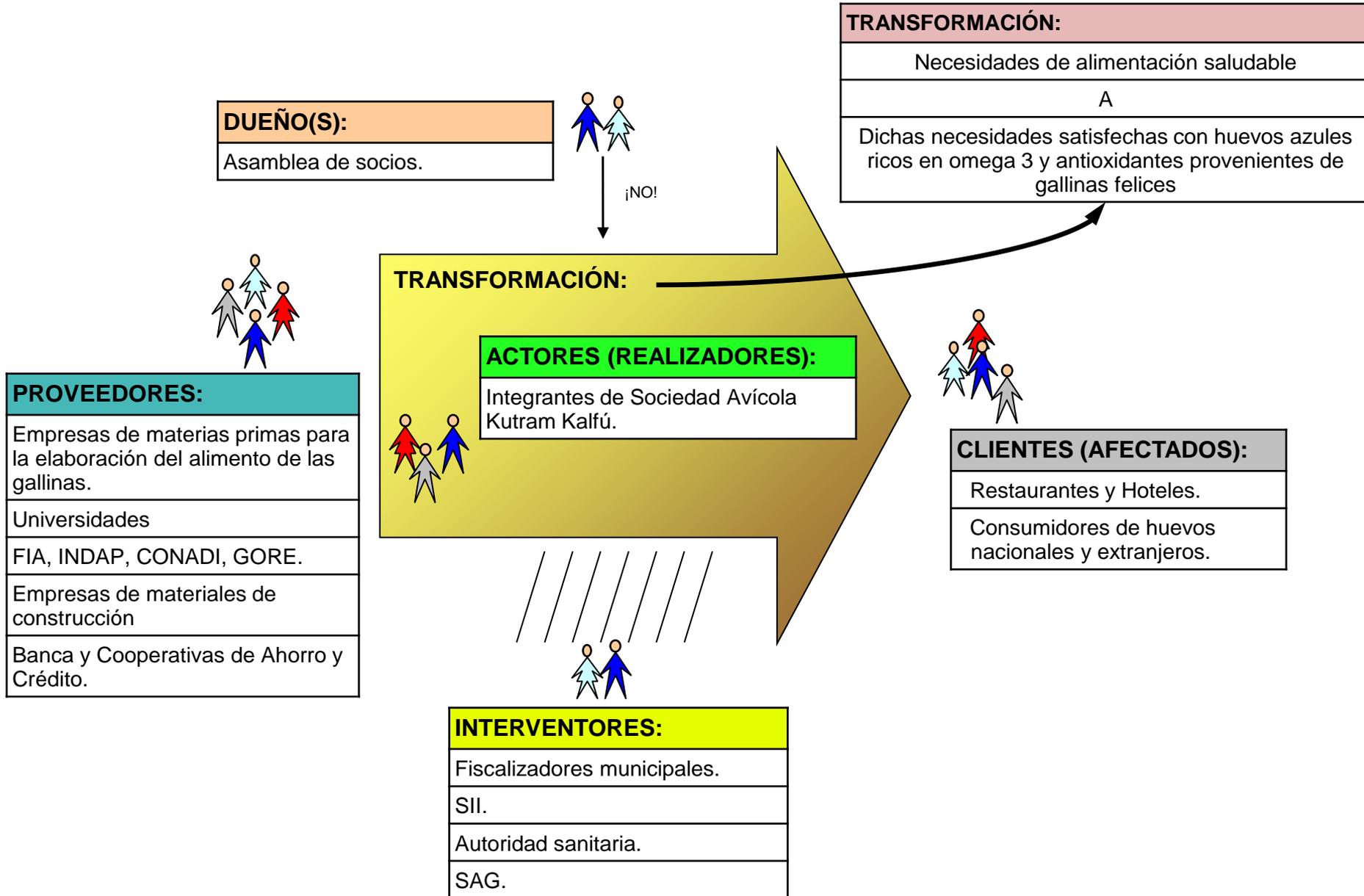
CONTEXTO

“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.”

Z

IDENTIDAD COMO CARACTERIZACIÓN

(Caracterizar los participantes en el operar de la Sociedad Avícola Kutram Kalfú)



COOPERATIVA LENCA CARRETERA AUSTRAL

IDENTIDAD COMO MISIÓN

(Nombrando Comunitariamente el Sistema)



	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
GRUPO 1	Formar una Cooperativa con personas de la Pesca Artesanal	Cultivar Salicornia	Invernadero	Comercial y darle mejor bienestar a la Familia.
GRUPO 2	Organización cooperativa	Cultivar Salicornia	Invernadero	Para mejorar situación económica y social.
GRUPO 3	Formar una Cooperativa	Cultivar salicornia	Invernadero	Mejorar situación económica.

	CONTEXTO	QUE HACE	MEDIANTE	PARA LOGRAR
TODO EL GRUPO	Cooperativa, formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región.	Cultivar Salicornia	Un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios.	Mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

IDENTIDAD

(Nombrar el Sistema)



CONTEXTO:

Cooperativa, formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región.

QUE HACE:

Cultivar la Salicornia

MEDIANTE QUE:

Un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios.

CON QUE PROPÓSITO:

Mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

IDENTIDAD

(Nombrar el Sistema como Misión)



CONTEXTO

La Cooperativa de Trabajo Carretera Austral, está formada por personas de la pesca artesanal, originarios de Lenca en la X Región. Se constituyeron para cultivar la Salicornia, contando con un invernadero debidamente equipado y trabajado por sus propios socios. Se persigue como propósito, mejoras económicas y sociales para los socios y sus familias.

X →

Y →

→ Z

IDENTIDAD

(Caracterizar el Sistema)



DUEÑO(S):
Asamblea de socios



¡NO!



PROVEEDORES:

Proveedores de semilla y fertilizantes

Universidad de Santiago

FIA

TRANSFORMACIÓN:



ACTORES (REALIZADORES):

Socios trabajadores

Socios vendedores

Necesidades culinarias en base a salicornia.

A

Dichas necesidades cubiertas con la marca Cooperativa de Trabajo Carretera Austral.



CLIENTES (AFECTADOS):

Hotel y Restaurantes

Supermercados

Ferias

Público en general.



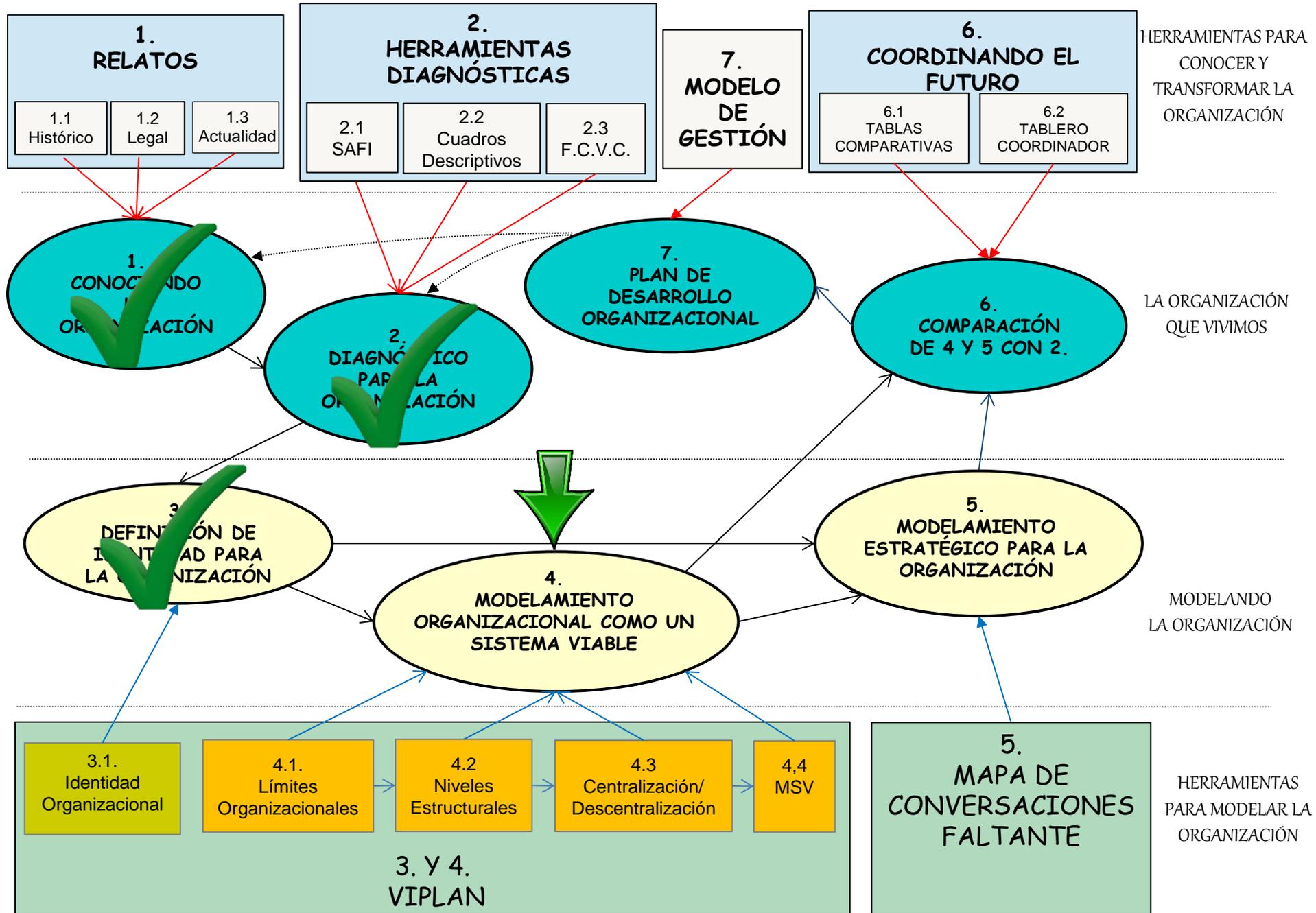
INTERVENTORES:

SII

Servicios sanitarios

Municipalidad de Puerto Montt

METODOLOGÍA



ACTIVIDAD 4

MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO UN SISTEMA VIABLE

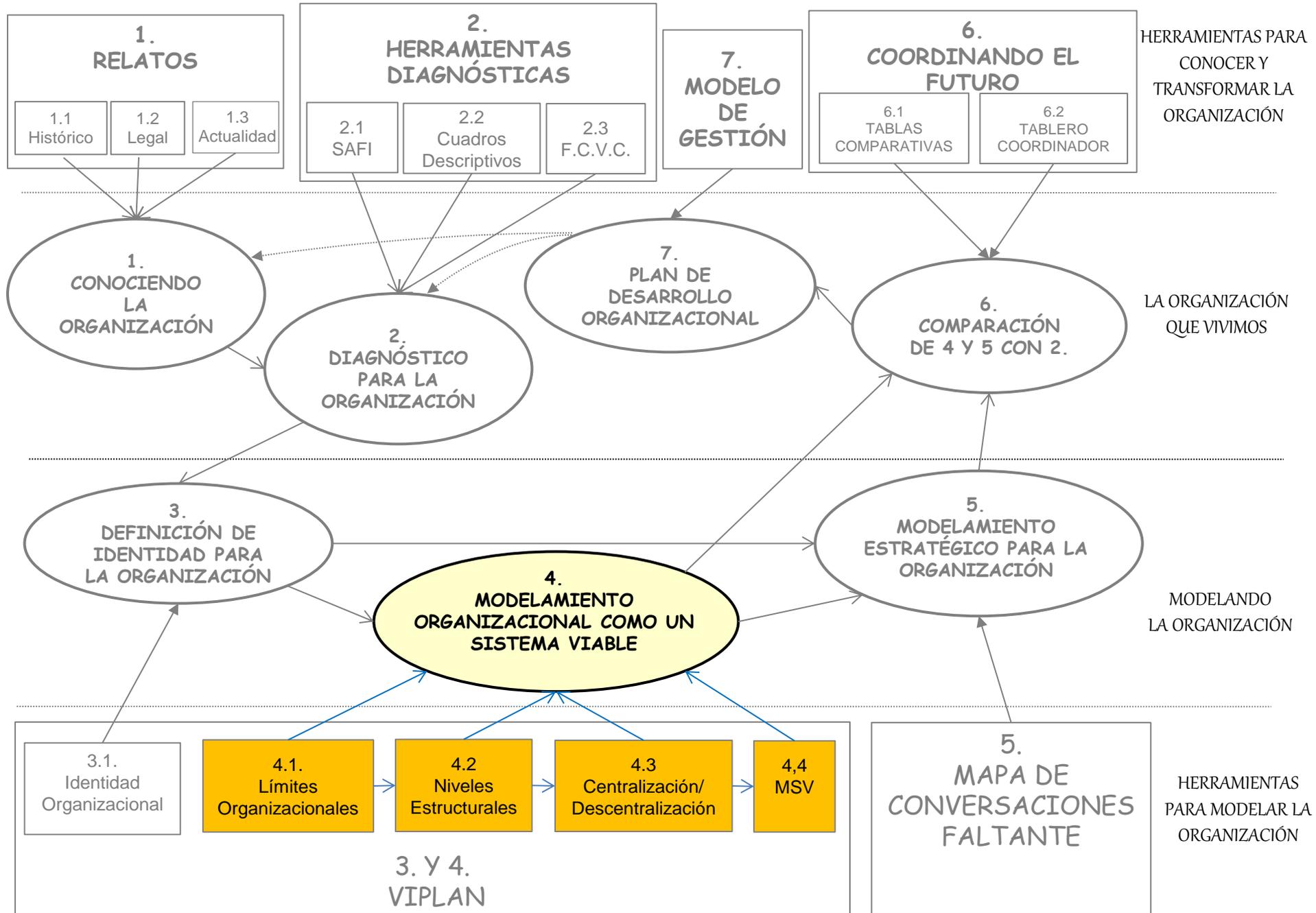
4.1 Límites Organizacionales.

4.2 Niveles Estructurales.

4.3 Centralización/descentralización de Funciones de Apoyo.

4.4 Estructura según Modelo del Sistema Viable (MSV).

METODOLOGÍA





¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

FIN SEGUNDO DÍA

