UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TESIS DE TRABAJO DE GRADO

INTERVENCION PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE SOLUCIONES EN MADERAS Y SOLUCIONES EN METAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:

ADRIANA VISCUÑA GONZALEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor Ricardo Petit

Caracas, Noviembre 2010

Dedicatoria

A mi Dios, grande y misericordioso que me dotó de un par de herramientas poderosas: paciencia y persistencia

A mi familia por su apoyo vitalicio, a mi madre por enseñarme que nada es imposible

A Samuel, por su paciencia y comprensión

Agradecimientos

Al equipo de las Cooperativas de Soluciones en Madera y Soluciones en Metal, gracias por dejarme entrar...

A todo aquel que contribuyó a la culminación de este hermoso proyecto y de esta etapa de mi vida

Índice General

Dedicatoria ii
Agradecimientos iii
Índice General iv
Lista de Imágenes v
Lista de Tablas v
Resumen vi
Capítulo I.- Planteamiento del Problema ..... - 1 -
Justificación ..... - 2 -
Objetivos del proyecto ..... - 3 -
Objetivo General ..... - 3 -
Objetivos Específicos ..... - 3 -
Capítulo II.- Marco Organizacional ..... - 4 -
Capítulo III.- Resultados del Diagnostico ..... - 6 -
Capítulo IV.- Marco Teórico ..... - 9 -
D.O.: Concepto, proceso y elementos a considerar ..... - 9 -
Intervención ..... - 10 -
Marco del BID para la Evaluación del Desempeño ..... - 14 -
Entorno: Contexto Administrativo/Jurídico ..... - 15 -
Capacidades y Conocimientos: Aristas del Concepto de Competencia ..... - 17 -
Motivación: Visión, Misión y Valores ..... - 18 -
Aprendizaje Adulto: Modelo Pedagógico ..... - 19 -
Capitulo V.- Marco Metodológico ..... - 24 -
Tipo de Investigación ..... - 24 -
Diseño de Investigación ..... - 25 -
Población y Muestra ..... - 26 -
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información ..... - 26 -
Técnicas de análisis de Información ..... - 28 -
Operacionalización de Variables ..... - 29 -
Resultados Esperados ..... - 29 -
Consideraciones Éticas ..... - 30 -
Capítulo VI.- Proceso de Intervención ..... - 32 -
1. Retroalimentación de Diagnostico. ..... - 32 -
2. Diseño de Experiencias de Aprendizaje. ..... - 37 -
3. Implementación de Experiencias de Aprendizaje. ..... - 40 -
4. Reunión de Cierre de Taller ..... - 42 -
5. Evaluación de Avances ..... - 43 -
Capítulo VII.- Resultados Obtenidos ..... - 45 -
Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta? ..... - 45 -
Actividades Grupales Complementarias del Taller de Marco Jurídico Aplicable ..... - 48 -
Taller Construcción de Identidad ..... - 52 -
Comentarios finales según entrevistas de Seguimiento. ..... - 57 -
Capítulo VIII.- Conclusiones y Recomendaciones ..... - 61 -
Conclusiones ..... - 61 -
Recomendaciones ..... - 64 -
Capitulo IX.- Referencias Bibliográficas ..... - 66 -
Anexos ..... - 69 -

Lista de Imágenes

Imagen 1. Estructura de las Cooperativas ..... - 5 -
Imagen 2. Etapas del Diagnostico previo ..... - 6 -
Imagen 3. Proceso de Cambio Planificado ..... - 9 -
Imagen 4. Proceso de Intervención en DO ..... - 12 -
Imagen 5. Marco Evaluativo Organizacional del BID ..... - 14 -
Imagen 6. ¿Cómo se enseña? ..... - 21 -
Imagen 7. ¿Cómo se aprende? ..... - 21 -
Imagen 8. Cronograma de Intervención ..... - 32 -
Imagen 9. Recursos Iconográficos ..... -34 -
Imagen 10. Avance en Plan de Acciones para el cumplimiento de Obligaciones ..... - 45 -
Imagen 11. Elementos para la Construcción de la Misión de Soluciones Maderas - 53 -
Imagen 12. Elementos para la Construcción de la Misión de Soluciones en Metal .... - 54 -
Imagen 13. Elementos para la Construcción de la Visión de Soluciones en Maderas- 55 -
Imagen 14. Elementos para la Construcción de la Visión de Soluciones en Metal ..... - 55 -
Imagen 15. Valores y Principios enunciados. Cooperativa de Soluciones en Madera- 56 -
Imagen 16 Valores y Principios enunciados. Cooperativa de Soluciones en Metal ... - 56 -

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados del Diagnostico Proyecto Cooperativas ..... - 7 -
Tabla 2. Operacionalización de Variables ..... - 29 -
Tabla 3. Características de un Proceso de Retroalimentación de Encuestas ..... - 34 -
Tabla 4. Diseño de Talleres de acuerdo al Modelo Pedagógico de Schalk ..... - 39 -
Tabla 5. Estructura de Actividad de Intervención ..... - 42 -
Tabla 6. Resultados de la Actividad ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Operativos ..... - 48 -
Tabla 7. Resultado de la actividad ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Económicos ..... - 49 -
Tabla 8. Resultados de la actividad ¿Somos todos los que estamos? ..... - 50 -
Tabla 9. Resultados de la actividad Definamos las Reglas del Juego ..... - 51 -
Tabla 10. Resultados de la actividad ¿De cuánto es la multa? ..... - 52 -

Resumen

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCION PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE SOLUCIONES EN MADERAS Y SOLUCIONES EN METAL

Autor:
Lic. Adriana Viscuña González.

Desde el inicio de sus operaciones las Cooperativas de Soluciones en Metal y Soluciones en Madera han contado con el apoyo administrativo de uno de sus clientes, tal situación sostenida más allá del tiempo previsto ha generado desgaste de ambas organizaciones. De tal forma las Cooperativas precisan mejorar su desempeño respecto al tema y superar uno de los principales retos del movimiento cooperativista en Venezuela: fortalecer su gestión interna para sobrevivir dentro de las exigencias del mercado y el entorno empresarial. La presente intervención está orientada a la mejora del desempeño de ambas cooperativas sobre la base de sus capacidades para el cumplimiento de sus obligaciones en materia jurídico-administrativa, así como el componente motivacional asociado al desarrollo de su identidad. El proyecto esta planteado como una investigación de diseño no experimental, enfocada a la descripción de las acciones emprendidas para esa mejora de desempeño bajo el esquema de investigación-acción. El trabajo se estructuró en 6 etapas desde la sensibilización por medio de la retroalimentación de encuestas, pasando por experiencias de aprendizaje hasta evaluar los avances en un proceso de cierre con el cliente y ambas Cooperativas. Para la obtención de información se recurrió a las técnicas de entrevistas, observación y revisión documental.

Palabras claves: cooperativas, capacidades internas, manejo del entorno, construcción de misión, visión y valores

Capítulo I.- Planteamiento del Problema

Tanto la Cooperativa de Soluciones en Madera, como la Cooperativa de Soluciones en Metal surgen ante una oportunidad de negocio que exigía su pronta conformación y funcionamiento como organización productiva en el mes de abril 2009, encargándose de la transformación de materia prima en productos elaborados según especificaciones del cliente. Inicialmente el acuerdo operacional con el cliente principal, Muebles DAG, C.A. (en lo sucesivo DAG), implicaba la asistencia y apoyo de este para el gradual desarrollo de los procesos organizacionales que permitieran el funcionamiento autónomo de cada Cooperativa con el mínimo de asistencia externa.

Meses después, ese proceso de gradual desarrollo no ha ocurrido, por lo que la asistencia del cliente sigue siendo intensiva en las áreas básicas necesarias para las operaciones. Esta no es una realidad aislada, según Delgado (2008) solo un 17% de las cooperativas surgidas entre 2001 y 2008 permanecen activas, y en gran medida ello se debe a una de las principales limitaciones del cooperativismo nacional: la desconsideración por lo empresarial combinada con la preponderancia de lo social sobre lo económico, lo que termina por traducirse en la acción bajo capacidades limitadas de los miembros en temas empresariales básicos y en el marco legal que les es aplicable.

Tal situación impulsa a DAG a iniciar una serie de acciones encaminadas a motorizar el desarrollo de los procesos de las Cooperativas, bajo un rol de patrocinante y facilitador de información. La primera actividad que se planteó fue un proceso de diagnostico, en el que las Cooperativas pudieron descubrir cómo están funcionando actualmente.

El levantamiento de información se inició a mediados del mes de febrero 2010 por parte de un equipo consultor, tomando como fuentes de información a los propios integrantes de las cooperativas así como a representantes del cliente principal. Esa fase estuvo orientada por el Marco para el Diagnostico Organizacional del Banco Interamericano del Desarrollo, por lo que se trabajó sobre la base de 3 variables: capacidades de la organización, motivación y desempeño de la organización

El diagnostico arrojó múltiples oportunidades de mejora para ambas Cooperativas, en especial en el tema de las capacidades internas, lo cual es afín con la etapa inicial de arranque y conformación en las que se encuentran ambas; eso reviste prioridad por cuanto afecta directamente los resultados de cara al cliente. De las diferentes capacidades sondeadas, una destacó como prioridad de acción: la gestión de servicios; adicionalmente, surgió otra necesidad determinada por el entorno: conocer el marco jurídico-administrativo que le es aplicable a las Cooperativas.

Ante esta necesidad, la intervención planteada se orientará al desarrollo de un plan de acciones que permita mejorar las capacidades para la gestión administrativa-financiera y de servicios de las Cooperativas. Por lo que la presente propuesta buscó responder la pregunta: ¿Cómo puede lograrse una mejora del desempeño de cooperativas de servicio sobre la base de sus capacidades internas para la gestión jurídico-administrativa?

Justificación

Una intervención para la mejora de las capacidades de las Cooperativas reportó ventajas desde 3 puntos de vista: el de las propias organizaciones, el del cliente y el académico.

Para las propias Cooperativas, mejorar sus capacidades internas les permitió por una parte, una organización más eficiente a lo interno, un mejor

aprovechamiento de los recursos disponibles, y por la otra, la posibilidad de establecerse como una organización más perdurable, en la medida que el desarrollo de esas capacidades dio paso a la evolución organizacional.

Para DAG como cliente, el patrocinio de esta intervención le aportó una relación más eficiente con las Cooperativas como proveedores, con un desgaste organizacional cada vez menor en la medida que las Cooperativas se tornaron más autónomas en sus gestiones administrativas y operacionales.

Desde el punto de vista académico, esta intervención aportó herramientas altamente provechosas para procesos de desarrollo de iniciativas cooperativistas dentro del ámbito del marco jurídico nacional.

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Desarrollar una mejora del desempeño sustentado en las capacidades internas de cooperativas de servicio en etapa inicial de funcionamiento

Objetivos Específicos

1. Sensibilizar a las Cooperativas sobre la necesidad de atención en algunos aspectos de su gestión interna
2. Capacitar a las Cooperativas para el cumplimiento de los requerimientos que deben cubrir en materia administrativa y jurídica
3. Desarrollar la misión, visión, valores y principios de las Cooperativas como componente motivacional básico.

Capítulo II.- Marco Organizacional

La Cooperativa de Soluciones en Madera y otros, y la Cooperativa de Soluciones en Metal y otros, fueron ambas conformadas en el mes de abril 2009 por un grupo de carpinteros y herreros respectivamente, a quienes Muebles DAG,C.A. les planteó una oportunidad de negocio en un proyecto con alcance nacional. Finalmente, las operaciones de las Cooperativas se iniciaron en el mes de mayo 2009 compartiendo las instalaciones y el equipo administrativo de DAG en la Zona Industrial de La Yaguara, Caracas.

La oferta incluía el acompañamiento en su constitución como empresas cooperativistas y las facilidades de infraestructura necesarias para su inicio; las Cooperativas se encargarían del área productiva y DAG estaría a cargo del área estratégica hasta tanto las Cooperativas estuvieran en pleno funcionamiento y capacitadas para tal fin.

Gran parte de la realidad de las Cooperativas es afín, quizás por la forma en que surgieron y se han desarrollado, coinciden en muchas de las necesidades de atención y difieren en el proceso productivo y en la gestión de los líderes, pero en realidad a nivel organizacional pueden analizarse en conjunto.

El propósito de ambas Cooperativas es la prestación de servicio de transformación de materia prima, bien sea de maderas o bien de metales para la elaboración de los muebles que DAG comercializa. La filosofía de gestión que rige a ambas Cooperativas está inmersa en los principios básicos del cooperativismo: distribución de beneficios y gestión del trabajo de manera colectiva.

Pese a que progresivamente se han ido perfilando muchos elementos requeridos por Ley, organizacionalmente a lo interno solo se han desarrollado los aspectos básicos de organización del trabajo (división de

tareas y asignación de funciones) y cumplimiento de los mínimos en el aspecto administrativo.

Organizacionalmente, las cooperativas están estructuradas como equipos de trabajo conformados por los miembros quienes participan de la actividad productiva, y en cierta forma llevan toda la gestión administrativa. En cada Cooperativa existe una Junta Directiva de 5 miembros encargada de orientar de las decisiones. En ambos casos, las Cooperativas tienen personal contratado (3 en el caso de Maderas y 1 en el caso de Metales).

Imagen 1. Estructura de las Cooperativas

Los procesos productivos son impulsados por las ordenes de producción del cliente, quien tiene que intervenir en ocasiones para organizar el trabajo y/u orientar la instrucciones de los lideres de cada equipo. Destaca la ausencia de controles.

Los procesos administrativos son llevados en un nivel muy básico por las propias Cooperativas (facturación y cobro al cliente), pero aun esto reporta una intervención del cliente para el seguimiento de los detalles y los tiempos.

Capítulo III.- Resultados del Diagnostico

El diagnostico realizado a inicios del año 2010, fue llevado a cabo por Sigma Consultores, durante el primer año de funcionamiento de las Cooperativas, y estuvo orientado por la necesidad de estructurar su funcionamiento actual. Dadas las similitudes en cuanto a conformación y condiciones de funcionamiento, se estudiaron ambas Cooperativas en conjunto, separando los resultados al momento del procesamiento y análisis de datos.

La guía central del diagnostico fue el Marco para la Evaluación Organizacional propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (2002), según el cual el desempeño de una organización está apalancado por sus capacidades internas y por un componente motivacional.

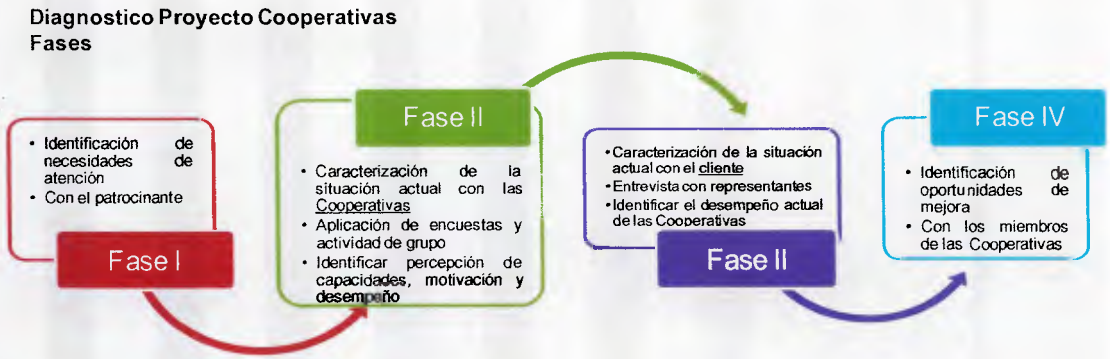


Imagen 2. Etapas del Diagnostico previo

Partiendo de ello se identificó el funcionamiento actual de ambas Cooperativas como organizaciones independientes del cliente y entre sí. El proceso de diagnostico tuvo como interlocutores a los miembros de las Cooperativa y a representantes del cliente principal, y fue estructurado en 4 fases.

Como resultado de este proceso de diagnostico se obtuvieron los siguientes datos en las 3 variables manejadas, tomando en consideración las auto percepciones de las Cooperativas y la percepción del cliente.

		Cooperativa de Soluciones en Maderas	Cooperativa de Soluciones en Metales
Capacidades	Fortalezas	Estructuración de actividades. Comunicación	Estructuración de actividades. Comunicación. Resolución de problemas
	A reforzar	Liderazgo. Infraestructura. Toma de Decisiones. Resolución de problemas. Gestión administrativa - financiera	Liderazgo. Infraestructura. Toma de Decisiones. Gestión administrativa – financiera
	Atención prioritaria	Gestión de servicios	Gestión de servicios
Motivación	Atención prioritaria	Misión y Visión	Misión y Visión
Desempeño	A reforzar	Sostenibilidad. Viabilidad financiera	Sostenibilidad. Viabilidad financiera
	Atención prioritaria	Efectividad. Eficiencia	Efectividad. Eficiencia

Tabla 1. Resultados del Diagnostico Proyecto Cooperativas

En adicional a las variables estudiadas, surgió un planteamiento adicional de los miembros de ambas Cooperativas, relacionado con la necesidad de conocer sus obligaciones jurídico-administrativas para poder darles cumplimiento, necesidad que se corresponde con una variable inicialmente no incluida en el estudio como es el entorno.

Partiendo de los resultados obtenidos, se plantearon las siguientes recomendaciones finales del diagnostico, orientadas a la mejora del desempeño:

- Desarrollar las capacidades internas que fueron identificadas con necesidad de atención prioritaria: gestión de servicios.
- Reforzar las capacidades internas que se identificaron como fortalezas o puntos a reforzar: estructuración de actividades, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, infraestructura y gestión administrativa-financiera.

- Desarrollar la misión, visión e incluso valores, que sirvan como elemento motivacional para la acción.

- Identificar área de interacción con el entorno, a través del marco jurídico-administrativo que le es aplicable a las cooperativas.

Capítulo IV.- Marco Teórico

D.O.: Concepto, proceso y elementos a considerar

Elementos característicos. El análisis ha permitido a Bell, French y Zawacki sugerir que el desarrollo de la organización no es todo aquello que pueda hacerse para mejorar una organización, sino que es un tipo de cambio particularmente diseñado para lograr un tipo particular de cambio (2007:2) orientado por 4 elementos característicos:

- La naturaleza del esfuerzo del programa está concebida como un proceso a largo plazo que abarca todo el sistema.
- La naturaleza de las actividades del cambio, indica que se utilizan intervenciones de las ciencias del comportamiento de naturaleza educativa, reflexiva, autoanálisis y de aprender a hacerlo Ud. mismo.
- Los objetivos de las actividades de cambio están dirigidos a los procesos humanos y sociales dentro de la organización: cultura de individuos, grupos y todo el sistema.
- Los resultados deseados se corresponden con metas de cambio en los objetivos que lleven a la organización hacia una mayor capacidad de adaptación, enfrentamiento, resolución de problemas y auto renovación.

Definición de DO. Visto así, el DO es **una** disciplina normativa que prescribe la

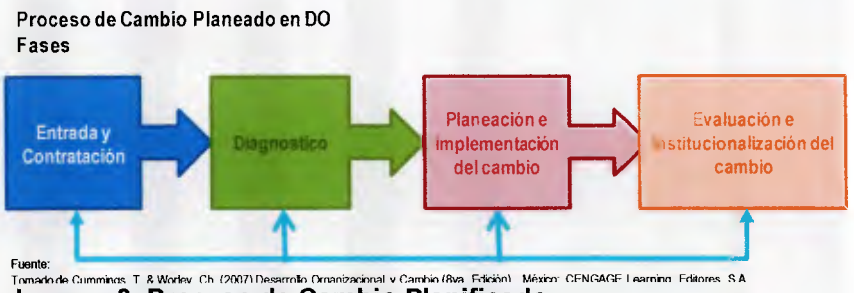


Imagen 3. Proceso de Cambio Planificado

forma cómo abordar y realizar cambios planeados en la organización con el objeto de hacerla más eficiente y saludable.

Esquema de cambio planificado. La revisión de 3 modelos clásicos en el DO como lo son el de cambio de Lewin, el de investigación – acción y el modelo positivo, lleva según Cummings & Worley a sugerir un esquema general de cambio planificado como el que visualizamos en la imagen 3 (2005:28-30). El mismo describe cuatro actividades fundamentales que los consultores y los miembros de la organización cliente realizan conjuntamente en el DO. De igual forma, queda de relieve que el cambio no es un proceso sencillo y lineal sino más bien complejo, que incluye interacciones y retroalimentación durante las distintas fases.

Intervención

Definición de Intervención. Como refieren French, Bell & Zawacki en concepto de Argyris, la intervención es el ingreso en un sistema continuo de relación para interponerse en el grupo, objetos u personas para ayudarlos a mejorar (2007:131). Desde un punto de vista amplio, las intervenciones en involucran actividades planeadas y programadas para el desarrollo de la organización, y van desde el diagnostico (inclusive) pasando por la solución de problemas de la organización.

Si nos enfocamos en el ámbito del DO, tal como indican Cummings & Worley, una intervención puede definirse como una secuencia de actividades, acciones y procesos que son propuestos como una ayuda a la organización para el logro de su mejor desempeño y eficiencia (2007: 143).

Criterios para una buena intervención. En tal sentido, los criterios para la definición de una buena intervención en DO se relacionan con su potencialidad para llevar a la organización adecuadamente hacia un estado

más eficiente. Para Cumming & Worley estos son los tres criterios que debe cubrir una buena intervención:

- Que sea compatible con las necesidades de la compañía.
- Que esté basada en el conocimiento causal de los resultados deseados.
- Que implique la transferencia de la competencia en la administración del cambio a los empleados.

Tipos de Intervención. Son múltiples las posibilidades de intervenir en una organización, de hecho no hay acuerdo único respecto a los tipos de intervención posibles, pero podemos citar la clasificación de Cummings & Worley, sustentada en el ámbito organizacional en el que plantean trabajar (2008: 149):

- Intervenciones en el proceso humano: Están centradas en los empleados y los procesos que permiten que alcancen las metas de la empresa: comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones en grupo y liderazgo.
- Intervenciones tecnoestructurales: Están centradas en la tecnología y en la estructura. Engloban técnicas para la participación de los empleados y para el diseño de empresas, puestos de trabajo o grupos.
- Intervenciones en la administración de recursos humanos: Se dedican a trabajar con las prácticas personales con que se integra el personal a la empresa.
- Intervenciones estratégicas: Están relacionadas con el funcionamiento de la empresa respecto a su entorno y la adaptabilidad a las

condiciones cambiantes. Buscan la conciliación de la estrategia con la cultura y el entorno.

Proceso de Intervención. El proceso de intervención, independientemente del tipo que sea, se inicia con su diseño, donde es vital tomar en consideración algunos aspectos organizacionales que habrán de añadirse a los datos emanados del diagnostico. Posteriormente, durante la implementación es preciso fomentar la participación y mantener como constante (o si acaso incrementar) la vigilancia sobre aspectos claves del proceso que han sido identificados durante la etapa de diseño. Finalmente, la etapa de evaluación y retroalimentación toman el cierre del proceso para crear los mecanismos necesarios para la perdurabilidad del cambio instaurado.

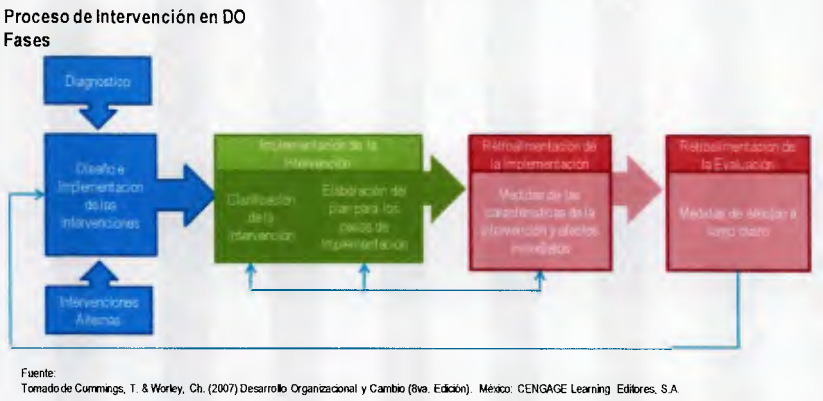


Imagen 4. Proceso de Intervención en DO

Transformación organizacional: Empresas autodiseñadas. La transformación organizacional busca involucrar a toda la organización en un esfuerzo revolucionario que se inicia a nivel cultural y que se extiende a estructuras, procesos y en general las formas de hacer las cosas dentro de la organización.

Como indican Cummings & Worley, las transformaciones organizacionales son un avance del DO, por lo que no está del todo clara la conceptualización al respecto (2008:493). Una estrategia para llevar a cabo una transformación organizacional es la de las empresas autodiseñadas. Cómo indican estos

autores, el autodiseño combina en un proceso iterativo y dinámico todos los aspectos de la organización (cultura, estructura, prácticas empresariales, etc.) para brindarle la capacidad de cambiar y rediseñarse en forma continua, siguiendo un proceso en el que se sientan las bases, se diseña, se implementa y evalúa bajo un criterio participativo.

Siguiendo lo comentado por Cummings & Worley para la aplicación del autodiseño como estrategia, deben cubrirse 5 exigencias básicas (2008:493-494):

- Se requiere un proceso sistemático de cambio que tenga en cuenta múltiples características y relaciones.
- Debe ser un proceso dinámico e iterativo en que las empresas se modifican.
- El aprendizaje corporativo debe facilitarse a través del cambio transformacional en todas las áreas de la organización.
- El proceso debe tener en cuenta los intereses de múltiples sectores.
- El proceso debe involucrar a todos los niveles de la organización, ya que todo el sistema debe movilizarse para transformarse.

El esquema de las intervenciones de autodiseño propuestas por Mohrman & Cummings y referidas por Cummings & Worley (2007: 493-496) tienen 3 etapas básicas:

- Sentar las bases: en esta fase inicial se dan al personal los conocimientos y la información que requieren para iniciar la transformación del tema planteado; se formula un proceso de diagnostico a lo interno para ubicar incongruencias.

- Diseñar: en esta fase se formulan las especificaciones mínimas que al ser implementadas respaldan la nueva estrategia y los valores de la organización.

- Implementación y Evaluación: en esta fase se introducen los cambios diseñados en un proceso continuo de investigación-acción con retroalimentación y nuevas posibilidades de mejora en cada oportunidad.

Marco del BID para la Evaluación del Desempeño

El marco evaluativo desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una referencia pertinente para la intervención planteada en la presente investigación, no solo por ser el modelo utilizado para el levantamiento del diagnostico, sino también por comprender las organizaciones como un conjunto de personas reunidas para un fin común (2002:14) y entender que el desempeño organizacional no está orientado exclusivamente al termino económico sino a un concepto más integral de la organización, en términos de su efectividad, eficiencia y relevancia, como resultado de la adaptación al entono externo, el desarrollo de sus capacidades y motivación interna.

Fuente:
Marco para la Mejora del Desempe ño del Banco Interamericano de Desarrollo, 2002

Imagen 5. Marco Evaluativo Organizacional del BID

Entendiendo la organización y su desempeño en estos términos, es útil identificar los campos que conforman el modelo y sus dimensiones, siempre siguiendo la propuesta del BID (2002: 10-140).

- Entorno Organizacional. Toda organización está inmersa en un entorno particular que le proporciona un contexto de acción y termina por afectar positiva o negativamente su funcionamiento y desempeño.
- Capacidad Organizacional. La capacidad está referida a la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.
- Motivación Organizacional. La motivación constituye la personalidad subyacente de la organización, siendo lo que impulsa a sus miembros a actuar.
- Desempeño Organizacional. El desempeño puede entenderse como la forma en la que la organización equilibra la efectividad, la eficiencia y la relevancia con una adecuada viabilidad financiera.

A efectos del presente proyecto, los términos planteados respecto a estos elementos tendrán soporte central en la definición que les da el marco del BID.

Entorno: Contexto Administrativo/Jurídico

El marco jurídico, como dimensión del entorno, no fue incluido en el diagnostico, sin embargo constituyó un área de atención para los integrantes de ambas Cooperativas, por lo que se incorpora a la intervención.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo el entorno esta desagregado en varios niveles: administrativo-jurídico, tecnológico, político, económico, ecológico, los interesados directos y sociocultural. A su vez presenta 3 componentes básicos como lo son las reglas, el ethos y las capacidades (2002: 27).

El aspecto administrativo-jurídico se traduce en un marco jurídico que norma el funcionamiento de la organización y que a lo interno se traduce en actitudes y capacidades para la aplicación de la Ley, de tal forma que condiciona favorable o desfavorablemente la marcha de la organización.

En el caso especifico de las Cooperativas en Venezuela, están inmersas en el marco jurídico que aplica a las empresas en general, con ciertas condiciones favorecedoras. Adicionalmente, existe un marco jurídico propio del Cooperativismo compuesto por al menos dos instrumentos:

- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Como indica Bastidas-Delgado (2003:27), desde 1999 el término cooperativismo, al ser una manifestación de la economía social, comienza a tener presencia constitucional como herramienta de participación socioeconómica y protagonismo del pueblo (Articulo 70), como un derecho asociativo de ciudadanos y trabajadores (Articulo 118), como una instancia para la protección del Estado (Articulo 308) y como una instancia para la participación socioeconómica descentralizada en la prestación de servicios (Articulo 184).

- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Promulgada en el año 1999, se convierte en el principal mecanismo de operacionalización de las disposiciones constitucionales en referencia al Cooperativismo en Venezuela. Establece los principales aspectos administrativos a cubrir por las organizaciones, así como el marco de derechos y deberes que este tipo particular de organizaciones debe cubrir. La instrumentación de las disposiciones de esta Ley está complementada por una serie de Providencias Administrativas y Resoluciones.

En adicional al marco jurídico nacional, las Cooperativas están sujetas a cierta normativa internacional que a su vez incide sobre las disposiciones

legales de ámbito nacional como la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Específicamente, las disposiciones de la Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, actúa como un marco general para acción al establecer los principios y valores fundamentales de rigen a este movimiento a nivel internacional.

Capacidades y Conocimientos: Aristas del Concepto de Competencia

En el marco del BID la gestión de programas o servicios está referida a la capacidad de la organización para poner todos sus elementos internos a trabajar mancomunadamente en pro de alcanzar las metas (2002:77).

Pudiera decirse que esa capacidad de la organización para ordenar eficientemente sus elementos internos guarda una relación estrecha con el concepto de competencia de los miembros que tienen a cargo esa labor, en este caso los líderes de la Cooperativas.

Una de las conceptualizaciones sobre competencia generalmente aceptada es la de Spencer & Spencer citada por Alles (2006:80-81), quienes la definen como una característica subyacente de un individuo que está relacionada con un desempeño superior.

Ahora bien, esta conceptualización da pie a los autores a proponer la figura de un iceberg para ilustrar las competencias con una porción visible, fácilmente evaluable y desarrollable compuesta por conocimientos y capacidades; de igual forma una parte más profunda y menos visible está conformada por el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

Visto así, y a efectos de la intervención planteada, es útil visualizar la capacidad como un complemento o resultado del conocimiento que apalanca la presencia de competencia en un individuo para facilitar un desempeño

superior. De tal forma, una mejora del desempeño es alcanzable trabajando las capacidades por la vía del conocimiento.

Motivación: Visión, Misión y Valores

Tanto la misión como la visión surgen en el marco del BID como elementos motivacionales, dado que tienen el propósito de inspirar y promover la lealtad de los miembros apelando al atractivo emocional de la organización y brindando una motivación inspiradora (2002: 99-100).

A nivel conceptual, la misión de la organización es referida por el BID como la expresión de su propósito y funcionamiento (2002: 100), como indica Newstrom es el planteamiento sobre su naturaleza y propósito, lo que responde a la pregunta ¿quiénes somos? y ¿qué hacemos? en la organización (2007: 52).

La visión de una organización, en palabras del BID, delimita el tipo de mundo que espera construir con su acción (2002: 100). Para Newstrom la visión es un planteamiento del futuro deseado para la organización. La visión busca responder a la pregunta, ¿qué queremos ser en 'n' años?

Por su parte, los valores de la organización como parte de esa personalidad que es la cultura, marca el hito de lo que es importante en ella, lo que responde a la pregunta ¿en qué creemos?

Pudiera decirse que el enunciado de alguno de estos tres componentes es menos importante que el hecho que sean compartidos y vividos por lo miembros de la organización.

Estos tres componentes tienen una doble importancia dentro de las organizaciones. Desde el enfoque de planificación de Newstrom, la misión, la visión y los valores conjuntamente con las estrategias constituyen piezas

maestras de la planificación estratégica, constituyendo el marco para la acción interna (2007: 52).

Desde el enfoque motivacional, dado por el BID, estos tres conceptos inspiran y motivan a los miembros al estimular el comportamiento en pro de ayudar al logro del éxito organizacional (2002: 102).

Adicionalmente, y en un plano más técnico, los tres elementos crean una identidad para la organización, lo que no solo le distingue de otras organizaciones sino que también ayuda a mantener una evaluación constante sobre la orientación de las acciones y decisiones dentro del maro de esa organización.

Collins & Porras (1996) según una compilación de artículos realizada por Dave Ulrich (2000:219-220), indican que un distintivo de las grandes compañías es que, manteniendo fija una ideología esencial integrada por valores y un propósito claro, son capaces de idear estrategias y prácticas que se van adaptando al entorno, así combinando continuidad y cambio logran ir desarrollado una visión.

Aprendizaje Adulto: Modelo Pedagógico

Schalk (2005:79-84) desarrolla el modelo pedagógico como alternativa para esquematizar el proceso de aprendizaje y enseñanza de adultos, bajo la premisa de proporcionar al sujeto una formación significativa y transformacional.

El modelo se concentra en dar respuesta a 4 preguntas: ¿Qué se enseña? ¿Quién enseña y quién aprende? ¿Cómo se enseña? ¿Cómo se aprende?

- ¿Qué se enseña?: Para la autora, se enseñan 3 tipos de conocimientos, cada uno se distingue por un nivel de profundidad en el aprendizaje.

El primer nivel es el referido a los **Contenidos Declarativos** que son los que determinan el saber. Se refiere a los aprendizajes de hechos específicos y conceptos, que por su misma naturaleza (de desarrollo y evolución constante) requieren cierto nivel de comprensión, aplicación y análisis conceptual. En cierta forma son los más superficiales.

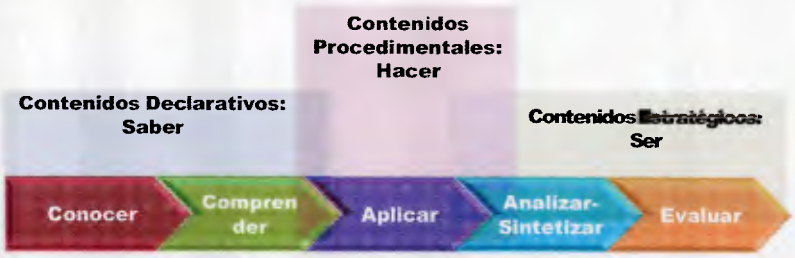
En el segundo nivel se ubican los **Contenidos Procedimentales**, relacionados con el saber hacer, por lo que implican acciones y decisiones de naturaleza mental. El aprendizaje está orientado a que el alumno sea capaz de llevar a cabo acciones ordenadas para alcanzar metas concretas y especificas.

El tercer y último nivel es el de los **Contenidos Estratégicos**, los que están determinados por el ser, por lo que se refiere a las actitudes, toma de decisiones y uso reflexivo de procedimientos establecidos. Dada esta naturaleza más profunda, requiere estrategias de aprendizaje que involucren actitudes del componente cognitivo, afectivo y conductual.

- ¿Quién enseña y quién aprende? Para Schalk (2005:81-82) el proceso de aprendizaje tiene 2 actores fundamentales. Por una parte quien enseña, cuya responsabilidad es la promoción de estrategias cognitivas imprescindibles para involucrar al alumno en una carrera en pro de su beneficio y motivación para hacerse cargo de su proceso de aprendizaje.

  Por otra parte, el alumno, quien aprende, es el actor principal del aprendizaje no solo propio sino también del de sus compañeros. Este nuevo rol está marcado por la necesidad de aprender a aprender, ser sujeto activo del propio aprendizaje, convertirse en un colaborador de la creación de conocimientos.

- ¿Cómo se enseña? Cada contenido, muy en relación con el nivel de conocimiento al que se desee llegar, tendrá un objetivo declarado que implicará a su vez un alcance del conocimiento: conocer, comprender, aplicar, analizar-sintetizar y evaluar.



Fuente:
Tomado de Schalk, A. E. (2005) Modelo e Enseñanza-Aprendizaje para Adultos en la Era del Conocimiento, Diseño y Estructura del Modelo. Perú: Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM, Vol. 8, Nº 16.

Imagen 6. ¿Cómo se enseña?

Estos alcances se determinan, según cada nivel, al momento de establecer los objetivos de enseñanza. A su vez representan hitos adecuados para la evaluación del aprendizaje.

- Cómo se aprende? Como indica Schalk (2005:83) la metodología está sustentada en el concepto constructivista según el cual el alumno debe elaborar el conocimiento, ser el actor principal del proceso de formación, partiendo de sus experiencias previas y volviendo necesariamente a la experiencia real. De esta forman se logran estructurar

Fuente:
Tomado de Schalk, A. E. (2005) Modelo e Enseñanza-Aprendizaje para Adultos en la Era del Conocimiento, Diseño y Estructura del Modelo. Perú: Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM, Vol. 8, Nº 16.

Imagen 7. ¿Cómo se aprende?

aprendizajes significativos que impactan la estructura mental de quien aprende, al generar una transformación de los conocimientos.

La autora explica el proceso de aprendizaje significativo a través de un ciclo que inicia con la identificación de la información, el primer acercamiento con el conocimiento en el que se identifican características y elementos de interés. Luego de ello se debe iniciar la activación de esquemas cognitivos buscando que el alumno diferencie el nuevo conocimiento del anterior. Posteriormente, en el proceso de asimilación y de acuerdo con la teoría constructivista, el alumno ingresa a sus viejos esquemas para modificarlos y enriquecerlos con los nuevos conocimientos, dando lugar a un nuevo esquema generado conscientemente por el alumno partiendo de la incorporación de lo nuevo a lo existente con anterioridad, esto es lo que se conoce como fase de adaptación y negociación del conocimiento. En las últimas fases del ciclo, tiene lugar la reconstrucción del conocimiento por medio de las actividades de aprendizaje que permiten la elaboración de un conocimiento propio, personalizado y que va a demostrar la efectividad del proceso en el alumno. El cierre del proceso de aprendizaje viene dado con la comunicación de lo aprendido por parte del alumno con sus compañeros, una vez que ha reflexionado, trabajado e interactuado con el conocimiento.

Según el modelo el aprendizaje es un proceso de ruptura de esquemas de conocimientos anteriores, donde la significancia del contenido da respuesta a una búsqueda del alumno (la solución a una problemática, por ejemplo) que se origina por la inoperancia de su estado actual de conocimiento.

Visto así el proceso de aprendizaje debe ser reforzado por un contenido no solo útil sino pertinente a las necesidades del momento actual de quien

aprende, por tanto se concreta el proceso total, cuando el individuo es capaz de extrapolar el conocimiento para resolver problemas y/o tomar decisiones.

Capitulo V.- Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Siguiendo el enfoque de Rosado (2007:10-42) existen diferentes taxonomías de la investigación y actúan sobre la base de diferentes criterios de control de variables, aplicabilidad de los resultados, causalidad de los fenómenos y niveles de medición. A continuación se verá a qué tipo de investigación corresponde el presente trabajo.

Se puede iniciar indicando que esta investigación de acuerdo a la taxonomía de F.N. Kerlinger que se centra en el control de las variables según expone Rosado (2007:10) es una **investigación no experimental**, donde no hay control de variable dependiente. Correspondiendo además al subtipo de los **estudios de campo** que son investigaciones *ex post facto* que buscan descubrir relaciones entre variables dentro de estructuras sociales reales, lo que es aplicable en la presente investigación.

Respecto a la causalidad de los fenómenos, dentro de las taxonomías de D.B. Van Dalen, W.J. Meyer y J. L. Hayman, igualmente esquematizadas por Rosado (2007:16-17), el presente trabajo corresponde a una **investigación descriptiva** ya está enfocada a describir, registrar, analizar e interpretar las condiciones existentes en el momento de realización del proyecto en ambas Cooperativas, sin llegar a plantear sus hipótesis centrales sobre el tema de causalidad o relación entre variables.

En el marco de la aplicabilidad de los resultados y según la taxonomía de J.W. Best citada por Rosado (2007:15) este trabajo es una **investigación activa** cuya función es la combinación de la función investigadora con el desarrollo para una aplicación inmediata, tal es el objetivo del presente proyecto de intervención al plantearse como el desarrollo de acciones de manera inmediata.

Dentro del marco de la investigación activa, es importante precisar el tipo de investigación que De Schutter denomina **investigación acción**. El presente trabajo se corresponde a este tipo de investigación que presta menos atención al tema estadístico y de técnicas de recolección para centrarse en una relación cercana con seres humanos dentro de procesos sociales. Este es el tipo aplicable a los procesos de cambio que buscan descongelar, mover y congelar un ente social como indica Rosado (2007:22) haciendo mención del origen de este tipo de investigación a partir del modelo de Lewin de cambio social.

Diseño de Investigación

Dada la naturaleza descriptiva de la investigación presente se considera que corresponde a un **Diseño No Experimental**, ya que no busca la manipulación de variables para ver su relacionamiento, ni experimentación con ellas, solo se busca describir variables o relaciones entre ellas sin profundizar en la teorización de causalidades, tal como indica Briones (1998: 32).

En términos del tiempo, el diseño es **longitudinal** ya que busca la evaluación de resultados de un plan de acción llevado a cabo a lo largo de un periodo de tiempo, consonó con lo señalado por Briones al respecto (1998: 32). Como indican Parra & Toro (2006:160) se trata de un diseño longitudinal de evolución de grupo en el que se examinan cambios en un colectivo a través del tiempo, en este caso el tiempo a lo largo del proceso de intervención.

Población y Muestra

Para Hernández Blázquez (2001: 127) la población o universo es el conjunto e unidades que comparten algunas peculiaridades que se desean estudiar. En el presente trabajo la población será definida como los representantes de las Juntas Directivas de las Cooperativas de Soluciones en Madera y Soluciones en Metal, quienes son los participes del proceso de intervención y están constituidos como se indica a continuación:

- Junta Directiva de Soluciones en Madera: 3 miembros
- Junta Directiva de Soluciones en Metal: 2 miembros

El concepto de muestra surge como una parte de la población, de mayor o menor tamaño, pero representativa de la población según Hernández Blázquez (2007: 127) de manera que pueda reproducir los comportamientos de la población. El trabajo con una muestra en lugar de una población obedece más bien a razones de economía de recursos.

En el caso de la presente investigación, sobre la base de lo indicado por Hernández Blázquez, no se justifica la utilización de una muestra, por lo reducido de la población trabajar con la totalidad de la población reporta un beneficio mayor al desarrollo de la intervención.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para el desarrollo de la presente investigación el manejo de información está circunscrito a dos niveles: la narración descriptiva de lo hecho en la administración de la intervención, y en segundo nivel la información captada para referir los avances de la población en el proceso de evaluación.

Cuando nos referimos a las técnicas de recolección de información, nos referimos al segundo nivel, por lo que las siguientes son las técnicas utilizadas:

- Observación: Entendiendo por ella, en términos de Parra & Torro (2006: 168), el observar con un sentido de indagación rigurosa que implique focalizar la atención intencionalmente sobre algunos elementos de la realidad, y en este caso la observación está referida a los comportamientos de los participantes en los talleres y sus actividades.

  Es importante mencionar una modalidad de esta técnica que se adecua a lo aplicado en esta investigación: observación participante descrita por Parra & Toro (2006: 180) como un proceso de observación desde adentro del ente social investigado. La técnica implica la observación sistemática y controlada así como la participación en al menos una actividad de la población.

  En este caso el equipo consultor participó junto con las Cooperativas en algunos procesos decisorios involucrados en las actividades grupales en calidad de asesor.

- Entrevistas: Bajo el concepto de Parra & Toro (2006: 169) la entrevista no es más que una conversación para hace que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y/o cree con el fin de obtener información sobre un tema determinado. En el caso de esta investigación se utilizó esta técnica para obtener información sobre el avance del desempeño de las Cooperativas, aplicada bajo la modalidad grupal a los representantes del cliente y la Junta Directiva de las Cooperativas.

- Investigación Documental: Utilizada en la fase de diseño de las experiencias de aprendizaje. La técnica implica según Parra & Toro

(2006: 170) la revisión de la literatura existente para la extracción de información con la finalidad de contextualizar el tema.

Técnicas de análisis de Información

Por la naturaleza de la investigación, la data a manejar es de tipo cualitativo, motivo por el que el análisis de datos no estará sujeto a procedimientos estadísticos sino más bien análisis cualitativo de la información que se obtenga en las observaciones realizadas a lo largo de la actividad.

Operacionalización de Variables

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Actividad
Sensibilizar a las Cooperativas sobre la necesidad de atención en algunos aspectos de su gestión interna	Desempeño Organizacional	Es la forma en la que la organización equilibra la efectividad, la eficiencia y la relevancia con una adecuada viabilidad financiera a través de una combinación de sus capacidades, motivaciones internas con las condicionantes del entorno	Percepción del desempeño de la organización en términos de la auto percepción de los miembros de la organización y de la opinión de su(s) clientes	• Resultados de sus Capacidades Internas • Resultados de su Motivación • Resultados del Desempeño	Retroalimentación de Diagnostico
Desarrollar la misión, visión, valores y principios de las Cooperativas como componente motivacional básico.	Motivación	Es la personalidad subyacente de la organización, siendo lo que impulsa a sus miembros a actuar.	Identidad de la Cooperativa enunciada en su misión, visión, valores y principios propios	• Misión • Visión • Valores • Principios	Taller de Construcción de Identidad
Capacitar a las Cooperativas para el cumplimiento de los requerimientos que deben cubrir en materia administrativa y jurídica	Marco Jurídico-Administrativo	Es el conjunto de instrumentos legales-administrativos que determinan la actividad de la organización	Capacidad de dar cumplimiento al marco jurídico-administrativo que aplica a las Cooperativas	• Constitución de la Cooperativa • Aspectos Organizativos • Aspectos Económicos • Deberes formales	Taller sobre el Marco Jurídico-Administrativo aplicable

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Resultados Esperados

Al término de la intervención propuesta se esperaban los siguientes resultados:

- A nivel de los miembros de la Junta directiva de las Cooperativas:

- Un mayor conocimiento general y mayor claridad sobre las principales exigencias jurídico-administrativas que tienen que cubrir las Cooperativas que dirigen

- A nivel de la Cooperativa en general:
  - Identidad propia como organización
  - Mayor nivel de autonomía funcional sobre el área administrativa
  - Mejor desempeño de cara al cliente.

Consideraciones Éticas

En términos generales una intervención de Desarrollo Organizacional implica introducirse en el sistema cliente para apoyar la modificación de su cultura, sus procesos o bien sus relaciones internas o con su entorno. En el proyecto planteado, es importante tomar en consideración la existencia de dos clientes, por una parte el patrocinante del proyecto, DAG como facilitador del proceso, y por la otra las Cooperativas como el sistema donde se realizará la intervención.

En este sentido, la primera consideración ética que se planteó surge en respuesta a una petición del patrocinante del proyecto de no perturbar el orden de relaciones entre DAG y las Cooperativas, lo que podría lograrse al evitar saturarlas con información que no estén en capacidad de procesar y canalizar adecuadamente.

Una segunda consideración ética estuvo relacionada con la consideración de las diferencias formativas de los participantes y el entendimiento de sus limitaciones y ritmos de aprendizaje. Esto fue abordado en la propuesta con el manejo de un lenguaje sencillo en actividades orientadas a la audiencia

que generaron comodidad sin perturbar el proceso de aprendizaje organizacional.

La tercera consideración era la relativa al manejo justo y confidencial de la información que se generó durante la intervención. Esto de cara a las Cooperativas como sistema cliente y en relación a no facilitar información confidencial de su funcionamiento a DAG. Ello también se tradujo en el manejo confidencial de la información recabada dentro de las Cooperativas. En adicional, la información en ningún momento fue utilizada en detrimento de quien la facilitó, lo que garantizó el manejo justo de la misma.

Finalmente, pero no con menos importancia, la consideración ética relacionada con la definición de metas y resultados deseados. Nielsen, Nykodym & Brown (1991:82-93) hablan de este como el primero de los puntos que debe establecerse con claridad antes de iniciar una intervención, planteando que esto debe resolverse al definir consultor y cliente conjuntamente el problema y por ende las líneas de acción. En el caso de la intervención propuesta tal situación fue abordada desde un inicio, en principio tomando en cuenta las opiniones del patrocinante, llevando esta información a las Cooperativas como parte de su diagnostico y definiendo de manera conjunta como abordar tales deficiencias de su desempeño.

Capítulo VI.- Proceso de Intervención

El proceso de intervención se llevo a cabo en 5 etapas. Siguiendo la conceptualización del proceso de intervención se inició con la sensibilización de la organización por medio de una actividad de retroalimentación de diagnostico, en la que los miembros recibieron los resultados obtenidos durante toda la fase de diagnóstico para involucrarlos en su situación y a la vez dar cabida a la necesidad de intervención en la organización. Las etapas subsecuentes corresponden a la aplicación de una intervención de autodiseño en los términos de Mohrman & Cummings referidos por Cummings & Worley (2007: 493), por medio de la cual la organización fue inmersa en un proceso de aprendizaje para adquirir los conocimientos que permitieran diseñar una nueva realidad interna para ajustarse a sus valores y estrategias internas.

El proceso total se llevó a cabo en 9 semanas, como se visualiza en el cronograma adjunto en la imagen numero 8.

Imagen 8. Cronograma de Intervención

1. Retroalimentación de Diagnostico.

Objetivos: Sensibilizar a los miembros de las Cooperativas respecto a la situación actual de la organización.

Hacer a los miembros de las Cooperativas participes de la problemática y de su solución.

Definir una propuesta de trabajo para atender las áreas de mejora prioritaria.

Duración: 2 horas

Actividad: Reunión de trabajo con todos los miembros de la Cooperativa que participaron en el diagnostico.

El objetivo fundamental de esta primera actividad fue compartir con los miembros de cada Cooperativa la realidad de la organización a la luz del diagnostico realizado a principios del año 2010. Una vez ubicados en su realidad, los participantes estarían en mejores condiciones para 'entrar en el problema y ayudar a su solución'.

Esta primera actividad estuvo orientada por las intervenciones de retroalimentación de encuestas en el marco del Desarrollo Organizacional. Dada la naturaleza del diagnostico, sustentado en entrevistas y aplicación de encuestas, la retroalimentación abarcó ambos resultados integrando la perspectiva de los representantes del cliente principal de las Cooperativas y sus propias opiniones obtenidas por la aplicación de encuestas.

Tal como indican Cumming & Worley (2007: 132) este es un elemento crucial en el proceso de cambio pues puede conllevar a que los participantes se apropien, no solo de los resultados, sino de la problemática y el cambio en sí, convirtiéndose en un instrumento útil para impulsar la acción y dirigir la energía hacia la resolución de problemas.

Dada la similitud de la problemática identificada en ambas Cooperativas, la actividad se trabajó en conjunto involucrando al equipo patrocinante y la directiva de cada Cooperativa

En la planificación y ejecución de la actividad, se distinguen las cuatro principales características que French & Bell (2005:222) destacan para este tipo de actividades:

	En intervenciones de retroalimentación de encuestas	*En la actividad planteada*
Datos recopilados de:	Todos en el sistema o subsistema	Todos los miembros de cada Cooperativa participaron en el Diagnostico
Datos reportados a:	Todos los participantes	La retroalimentación se planteo para informar a todos los miembros de la Cooperativa
Quiénes trabajan en las implicaciones de los datos	Todos en los equipos de trabajo con talleres que integran superiores con subordinados	Por el tamaño de cada Cooperativa y la inexistencia de niveles se realizo una única actividad de retroalimentación que abarcó a la organización completa
Estrategia de intervención de terceras partes	Obtener la cooperación sobre la estrategia global	Al involucrar a toda la organización se logro que todos participaran de la problemática identificada y se dejaran orientar hacia la participación activa en la búsqueda de soluciones

Tabla 3. Características de un Proceso de Retroalimentación de Encuestas

La actividad se planteó en tres tiempos. En un primer momento se procedió a la presentación de los resultados obtenidos en el diagnostico de gestión y las entrevistas con los representantes del cliente. Como puede evidenciarse en el Anexo 1, esta presentación se estructuró de manera tal que el participante en primer momento enlazara la actividad con el diagnostico, tuviera como contexto el adecuado funcionamiento de las organizaciones y posteriormente obtuviera la información del diagnostico.

Imagen 9. Recursos Iconográficos

Para ello, se recurrió a la utilización de los recursos iconográficos en imagen adjunta, que facilitaran a los participantes la identificación de áreas de acción, en cada uno de los aspectos planteados y vistos en el proceso de diagnostico.

En un segundo momento, partiendo de las áreas de acción identificadas como prioritarias, se organizó una dinámica de búsqueda de soluciones. El objetivo de la dinámica fue involucrar a los miembros de cada Cooperativa en la problemática y a su vez en la búsqueda de soluciones, ver Anexo 2. Como resultado de esta actividad se facilitaría el proceso de identificación de prioridades de acción

Para ello los participantes se organizaron en grupos, trabajando cada Cooperativa por separado, se les facilitaron tarjetas con la explicación de la situación de cada aspecto, redactadas en forma tal que los participantes visualizaran las fortalezas y debilidades en cada área, no solo una lista de problemas por solucionar.

Luego de la discusión en equipo de los aspectos durante 30 minutos, cada Cooperativa obtuvo una lista de al menos 2 alternativas de acción por cada área. Fue generalmente aceptada la idea de que estas listas constituían la primera aproximación a un plan de acción, pero que representaba algo más que una lista de 'buenos deseos', eran acciones concretas y factibles para comenzar a encaminar a la organización.

Al final de la actividad surgieron las siguientes conclusiones generales, aplicables para ambas Cooperativas:

- Es necesario y vital para el funcionamiento de la Cooperativa que sus líderes y posteriormente los demás miembros, se capaciten sobre el marco de obligaciones jurídico-administrativas que se deben cumplir.

- Es preciso comenzar a trabajar bajo el entendimiento de la Cooperativa como una organización, con identidad propia y sus propios recursos para cubrir las necesidades del cliente, al menos en el aspecto administrativo.

- El funcionamiento de la Cooperativa debe abrirse a la participación de todos sus miembros en los procesos de decisión, por lo que debe intensificarse la transmisión de información constante.

- Se deben reforzar aspectos de gestión como la organización del trabajo y el establecimiento de reglas básicas como horarios y sanciones por faltas.

En tercer lugar, para completar los objetivos planteados en el encuentro y partiendo de los hallazgos del diagnostico, se realizó la **Presentación de una Propuesta de Trabajo** a las Cooperativas, que buscaba trabajar el aspecto de identidad, conocimiento del entorno jurídico-administrativo y gestión de servicios, reconocidos como prioritarios por el equipo consultor.

Una vez presentada la propuesta, explicado el alcance y origen de cada etapa planteada, ambas Cooperativas coincidieron en trabajar como prioritarias las siguientes áreas:

- Conocimiento e identificación de las obligaciones jurídico-administrativas aplicables a las Cooperativas, lo que les permitiría mejorar sus capacidades de gestión.

- Construcción de una identidad organizacional propia que actúe como motivador de los miembros de la Cooperativa

- Al decidir la ruta de acción a seguir, por parte de las propias cooperativas, se alcanza el principal objetivo de esta etapa, al lograr la

sensibilización e involucramiento activo de los miembros en su situación actual.

2. *Diseño de Experiencias de Aprendizaje.*

Una vez establecidas las prioridades de acción, y entendiendo el bajo nivel de desarrollo de los miembros de las Cooperativas, se consideró preciso reforzar el componente de conocimiento que esta subyacente a la capacidad como se indicó anteriormente en el Marco Teórico en el tema de Competencias y Capacidades.

En tal sentido, es pertinente desarrollar el conocimiento de los miembros de las Cooperativas en materia de identidad organizacional y aspectos jurídico-administrativos que les son aplicables.

Se tomó como premisa que, siguiendo el proceso de intervención de empresas autodiseñadas, esta sería la fase que antecede el proceso de aprendizaje organizacional que llevará a que las Cooperativas generen un cambio a lo interno, por lo que se asumieron para su desarrollo eficaz las orientaciones del Modelo Pedagógico para el aprendizaje adulto de Schalk (2005:79-84)

Sobre la base de estas orientaciones, se procedió al diseño de dos experiencias de aprendizaje. La primera orientada al aspecto de identidad, con el manejo de conceptos de misión, visión, valores y principios. La segunda estuvo focalizada en generar un marco jurídico-administrativo aplicable a las Cooperativas. A continuación se indica la forma en la que fueron estructurados los principales aspectos del Modelo para el diseño de ambas experiencias de aprendizaje, siguiendo el esquema de preguntas del mismo.

	Taller de Construcción de Identidad	*Taller sobre el Marco Jurídico-Administrativo*
¿Qué se enseña?	Contenido de naturaleza estratégica apuntando al ser por involucrar actitudes y disposiciones orientadas a la personalidad o cultura de la organización.	Contenidos procedimentales que responden a la naturaleza del hacer, del poner en practica o ejecutar aquello que se identifique dentro del taller como una tarea pendiente
¿Quién enseña y quién aprende?	En ambas actividades *Quién enseña* fue el equipo asesor de Sigma Consultores, quien luego de un proceso de revisión documental sobre el tema de las Cooperativas actuó como facilitador del proceso de aprendizaje. Para las dos actividades se seleccionó como audiencia, es decir *Quiénes aprenden*, a los miembros de la Junta Directiva de las Cooperativas, ya que representaban a quienes toman las decisiones y dirigen el funcionamiento de la Cooperativa, por lo que su proceso de aprendizaje sería verdaderamente significativo: recibieron información relevante aplicable a su operatividad diaria.	
¿Cómo se enseña?	Dado que en este caso el contenido se orientaba al Ser, se definió como **objetivo de aprendizaje la *Evaluación de los contenidos del taller y de la información obtenida* para la efectiva construcción de la Identidad de las Cooperativas**	En este caso, se trataba de un contenido orientado al hacer, por lo que el **objetivo de aprendizaje fue el *Aplicar los conocimientos adquiridos para la mejora del funcionamiento de las Cooperativas*** en materia jurídico-administrativa
¿Cómo se aprende?	En atención al proceso de aprendizaje propuesto por Schalk (2005:79-84) en el Modelo Pedagógico, se planteó un esquema de actividades en el que el participante pudiera no solo recibir contenidos informativos o de conocimiento sino que a su vez tuviera ciertas facilidades para el proceso de asimilación y construcción de nuevo conocimiento:	

1. *Identificación de la información* por medio de la exposición de contenidos, con énfasis en las siguientes premisas:

   - Mantener un lenguaje claro y al nivel de la audiencia
   - Establecer un ambiente de aprendizaje agradable
   - Mantener una comunicación fluida entre participantes y facilitadores

2. *Activación de esquemas cognitivos*, *Asimilación*, *Adaptación y negociación del conocimiento* a través de actividades prácticas como llenado de check lists y actividades grupales que permitieron activar o ver de manera clara la aplicación del conocimiento a su realidad.

   El check list se estructuró de manera que cada participante completara una parte del mismo en la medida que se iba viendo el contenido relacionado.

   De igual forma, las actividades grupales, se insertaron en la agenda de la actividad para facilitar el proceso de fijación del conocimiento, de tal forma que una vez visto el contenido se procedía a su aplicación práctica.

3. *Reconstrucción del conocimiento* por medio de la redacción de unos indicadores de identidad (misión, visión, valores y principios) así como una lista de detalles jurídicos administrativos a cubrir. De esta forma la ausencia de conocimientos es sustituida por nuevos conocimientos aplicados.

4. *Comunicación Multidireccional* esta etapa del proceso quedo cubierta en el momento que cada Cooperativa, puertas adentro, realizó la Asamblea General para compartir al resto del equipo toda la información generada durante el proceso.

Tabla 4. Diseño de Talleres de acuerdo al Modelo Pedagógico de Schalk

Es importante destacar que, para la consolidación y estructuración del contenido de cada taller se realizó una revisión documental sobre el tema de

cooperativismo en Venezuela, así como todo lo concerniente a la filosofía de trabajo de las organizaciones Cooperativas a nivel global.

3. *Implementación de Experiencias de Aprendizaje.*

Objetivos: Desarrollar la misión, visión y valores de las Cooperativas como componente motivacional básico.

Capacitar a las Cooperativas para el cumplimiento de los requerimientos que deben cubrir en materia administrativa y jurídica

Duración: 5 horas aproximadamente con cada Cooperativa

Actividad: Taller de trabajo con los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa

Como actividad principal de la Intervención se dictaron los dos talleres con los miembros de la Junta Directiva de cada Cooperativa. A los fines de obtener resultados más ajustados a la realidad de cada Cooperativa, cada grupo trabajó por separado

Cada taller tuvo una duración de dos (02) horas y treinta (30) minutos aproximadamente y se realizaron a puerta cerrada en la sala de reuniones de la empresa patrocinante con la finalidad de evitar interferencia de otros factores ambientales como ruido o interrupciones.

La estructura de los talleres y sus actividades prácticas fueron idénticas para ambas Cooperativas, se desarrollaron en una misma jornada utilizando la secuencia indicada a continuación, los contenidos impartidos en cada taller pueden visualizarse en el Anexo 3, Taller de Marco Jurídico aplicable, y el Anexo 5, Taller de Construcción de Identidad, y las actividades realizadas

pueden visualizarse en los Anexos 4 (a, b, c, d, e y f) y 6 (a, b y c) respectivamente.

1. **Apertura**

   Presentación del equipo de participantes por parte de la Cooperativa y de Sigma Consultores. Esbozo general de la actividad a realizarse en el día

2. **Taller sobre Marco Jurídico Aplicable**
   - Objetivo del Taller
   - Definición de expectativas
   - Reglas de participación
   - Conceptos Básicos
   - Proceso de Constitución de Cooperativas
     - Actividad: Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta? I Parte: Constitución de la Cooperativa
   - Asociados de la Cooperativa
     - Actividad Grupal: ¿Somos todos los que estamos?
   - Aspectos Organizativos de la Cooperativa según la Ley
     - Actividad Grupal: ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Organizativos
     - Actividad: Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta? II Parte: Organización Interna
   - Aspectos Económicos de la Cooperativa según la Ley
     - Actividad Grupal: ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Económicos
     - Actividad: Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta? III Parte: Organización Económica
   - Marco Disciplinario
     - Actividad Grupal: Definamos las reglas del juego
   - Superintendencia Nacional de Asociaciones Cooperativas y marco sancionatorio
     - Actividad Grupal: ¿De cuánto seria la multa?
   - Otras leyes aplicables
     - Actividad: Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta? IV Parte: Cumplimiento de Deberes Formales
   - Conclusiones y cierre
3. **Receso**

4. **Taller de Construcción de Identidad**
   - Objetivo del Taller
   - Definición de expectativas
   - Reglas de participación
   - Misión, visión, valores, y principios: ¿qué relación tienen?
   - Misión
     - Actividad Grupal: ¿Cómo es esta Cooperativa?
   - Visión
     - Actividad Grupal: ¿Hacia dónde vamos?
   - Valores
   - Principios
   - Valores y Principios del Cooperativismo
     - Actividad Grupal: ¿Cuáles son nuestros valores y principios?
   - Conclusiones y cierre
5. **Cierre de la jornada**

Tabla 5. Estructura de Actividad de Intervención

4. Reunión de Cierre de Taller

Objetivos:	Cerrar el proceso de formulación del plan de acciones a seguir para dar cumplimiento a las obligaciones jurídico-administrativas Entregar a cada Cooperativa el enunciado de su misión, visión, valores y principios
Duración:	1 hora aproximadamente con cada Cooperativa
Actividad:	Reunión de trabajo con los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa

A manera complementaria, como cierre a los talleres y para evitar la saturación en el mismo día de los talleres, una semana después de la

realización de los mismos se llevó a cabo una reunión de trabajo en la que se integró toda la información de las actividades realizadas en los talleres, en particular lo concerniente al Check List completado durante toda el taller de Marco Jurídico y todas las actividades del taller de Identidad.

Con la información del Check List se trabajó en identificar aquello pendiente por realizarse, de tal forma que los miembros de la Junta Directiva de cada Cooperativa elaboraran un plan de prioridades a atender y llegaran a acuerdos sobre cómo manejarían cada aspecto.

Con respecto a la identidad, se presentó a cada Cooperativa el enunciado de la misión, visión, valores y principios resultado de la integración de respuestas a las actividades durante el taller.

5. Evaluación de Avances

Objetivos:	Medir la efectividad de las actividades desarrolladas en términos de la adquisición de capacidades.
Duración:	1 hora aproximadamente con cada Cooperativa y con el cliente
Actividades:	Entrevista con los representantes del cliente Entrevista grupal con los miembros de la Junta Directiva de cada Cooperativa.

Cuatro (04) semanas luego de las actividades realizadas se sostuvieron dos (02) entrevistas de seguimiento de avances, una con los miembros de la Junta Directiva de cada Cooperativa y otra con los representantes del cliente.

La primera entrevista en efectuarse fue con los representantes del cliente, en este caso con el Gerente de Producción y la Gerente de Operaciones de Muebles DAG, empresa cliente de ambas Cooperativas. La entrevista se manejó grupalmente, de manera tal que se obtuviera una visión integral del avance del desempeño posterior a las actividades tanto en el aspecto operativo de la producción como en los distintos aspectos administrativos relacionados con el cliente sobre dos preguntas abiertas:

- ¿Cómo ha sido el desempeño de las Cooperativas luego de todas las actividades?
- ¿Consideran que el nivel de dependencia y sobrecarga de actividades en las que Uds. auxiliaban a las Cooperativas ha variado?

Siendo favorables los resultados de esa primera entrevista se procedió a la entrevista con los miembros de la Junta Directiva cada Cooperativa. De igual forma, se realizó de manera grupal, cada Cooperativa por separado y bajo la orientación de 4 preguntas abiertas:

- ¿Cómo se han sentido con las nuevas actividades que han incorporado a su agenda?
- ¿Qué tanto han avanzado en las acciones planteadas?
- ¿Cómo han implementado la nueva identidad de la Cooperativa?
- ¿Cómo les ayudó todo el proceso de intervención a sus actividades diarias como organización?

Capítulo VII.- Resultados Obtenidos

A fines prácticos los resultados obtenidos de las actividades realizadas en el taller se presentaran en 3 grande bloques, de acuerdo a la importancia de los aportes de cada una de ellas. Un primer bloque se refiere a los resultados del Check List trabajado a lo largo del proceso de intervención y que permitió desarrollar lo relacionado con la variable marco jurídico-administrativo. El segundo bloque se refiere a los resultados obtenidos de las actividades complementarias realizadas en el taller de Marco Jurídico-Administrativo. Un tercer bloque está orientado a los resultados logrados con las actividades para la construcción de identidad con la que se trabajó la variable motivación.

Finalmente, se comenta en general la percepción general del cliente de ambas Cooperativas una vez que se ha encaminado el proceso de intervención dentro de la organización.

Check List: ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Esta actividad se realizó por bloques a lo largo del taller de Marco Jurídico-Administrativo aplicable, y consistió en ir identificando aquellos puntos o acciones pendientes a lo largo del proceso de

		Taller		Post Taller	
		Maderas	Metales	Maderas	Metales
Constitución de la Cooperativa	Definir nuestra misión, valores y objetivos como Cooperat	1	1	✓	✓
	Reserva de Denominación con SUNACOOP	✓	✓	✓	✓
	Reunión Constitutiva o 1era. Asamblea	✓	✓	✓	✓
	Redacción de Estatutos	✓	✓	✓	✓
	Registro de los Estatutos y la Cooperativa	✓	✓	✓	✓
	Registro ante SUNACOOP	✓	✓	✓	✓
	Registro ante el SENIAT	✓	✓	✓	✓
	Apertura de Cuenta Bancaria	✓	✓	✓	✓
Organización Interna	Definición de Instancias Internas	✓	✓	✓	✓
	Definición de Funciones	✓	✓	✓	✓
	Definición del Reglamento Interno	5	✓	Pendiente	✓
	Definición de medidas disciplinarias	6	3	✓	✓
	Establecimiento de mecanismos de información	7	7	✓	✓
	Establecimiento de mecanismos de toma de decisiones	8	8	✓	✓
Organización Económica	Definición de Condiciones de Personal Contratado	4	N/A	✓	N/A
	Definición de Condiciones para los anticipos societarios	9	6	Pendiente	Pendiente
	Establecimiento de reservas	10	5	Pendiente	Pendiente
	Definición de mecanismos de control administrativo	3	4	✓	✓
	Definición de responsables de reportes a SUNACOOP	11	9	Pendiente	Pendiente
Cumplimiento de Deberes Formales	Definición de mecanismos de facturación	2	2	✓	✓
	Inscripción ante el IVSS	12	N/A	Pendiente	N/A
	Inscripción ante el Ministerio del Trabajo	13	N/A	Pendiente	N/A
	Inscripción ante Banco Nacional de Vivienda y Hábitat	14	N/A	Pendiente	N/A
	Inscripción ante el INCE	15	N/A	Pendiente	N/A
	Registro de la Cooperativa ante INPSASEL	16	N/A	Pendiente	N/A
Porcentaje Total de Cumplimiento		**36%**	**53%**	**64%**	**84%**

Imagen 10. Avance en Plan de Acciones para el cumplimiento de Obligaciones

constitución de la Cooperativa, su organización interna y económica, así como el cumplimiento con deberes formales. Al final del Taller como preparativo a la reunión de cierre, se consolidó la información de cada Cooperativa.

El principal resultado de la actividad fue identificar el nivel de cumplimiento de las obligaciones jurídico-administrativas que deben cubrir las Cooperativas para su funcionamiento. En el caso de la Cooperativa de Soluciones en Madera, al momento de la actividad el nivel de cumplimiento era equivalente a 36% teniendo cubiertas la mayoría de las obligaciones de la constitución de la Cooperativa. En la imagen 10, dentro de la columna rosa, se puede visualizar el esquema de prioridades que se fijaron ellos durante la reunión de cierre, enfatizando en cerrar la etapa de constitución de la Cooperativa por medio de la definición de la identidad básica, para luego pasar a cubrir la organización interna y económica y finalizar con el cumplimiento de deberes formales.

Para la entrevista de seguimiento de avances, se repasó el Check List y la lista de prioridades, utilizándola como plan de acciones, indicando como cerrados 7 aspectos de los identificados en su lista de prioridades, para alcanzar así un 64% de avance en el cumplimiento de las obligaciones jurídico-administrativas, como puede evidenciarse en la columna azul de la imagen 10.

Los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa de Soluciones en Madera definen como determinantes de este avance dos aspectos:

- En primer lugar, el conocer y tener claridad sobre lo que debían hacer, sobre sus obligaciones.

- Contar con el apoyo y el acompañamiento del cliente para cubrir sus obligaciones, comenzar a ser más autónomos y menos dependientes de esa organización.

Por su parte, la Cooperativa de Soluciones en Metal, al cierre del Taller alcanzaba un 53% de cumplimiento de las obligaciones jurídico-administrativas, pendiente por cerrar al igual que la de Soluciones en Madera el tema de su identidad como parte del proceso de constitución. En su caso, los deberes formales a cubrir relacionados con su identidad como patrono (inscripción en IVSS, INCE, MINTRA, INPSASEL, etc.) no aplican por cuanto al momento del cierre del Taller el personal contratado se había asociado como cooperativistas. De tal forma, fijaron sus prioridades de trabajo sobre el área de organización interna y económica, según el orden que puede observarse en la columna rosa de la imagen 10.

Al momento de la entrevista de seguimiento el equipo de Junta Directiva de esta Cooperativa reportó un avance de 84% sobre sus acciones pendientes, dando por cubiertos los aspectos de constitución de la Cooperativa y organización interna.

Destacan los siguientes factores de éxito:

- El trabajo de equipo que realizaron todos los miembros de la Cooperativa, toda vez que se integraron como asociados el personal contratado, facilitó mayor colaboración y participación para hacer las cosas.

- Al igual que la Cooperativa de Soluciones en Madera, la opinión general reforzó que el conocimiento de sus obligaciones fue la puerta de entrada para hacer las cosas.

Actividades Grupales Complementarias del Taller de Marco Jurídico Aplicable

¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Operativos.

La actividad estaba orientada a que el equipo identificara algunos de los hitos de información importante para cumplir con lo dispuesto en el marco legal en materia operativa.

Como puede visualizarse en el anexo 4-b, se invitaba a los participantes a pensar en temas relacionados con cómo garantizar a todos la información, instancias a establecer, toma de decisiones, realización de reuniones, manejo de registros y actas.

A continuación se plantean las conclusiones de la actividad:

Maderas	Metal
○ El mecanismo para transmitir informaciones serán las reuniones generales del equipo. Estas reuniones de trabajo se realizaran semanalmente para hablar a todos sobre los cambios, noticias e informaciones importantes.	○ Se establecen dos mecanismos para estar informados: una cartelera con información relevante que deberá ser actualizada con frecuencia. Además de ello, y como segundo mecanismo las reuniones frecuentes entre los miembro, sin ninguna periodicidad preestablecida.
○ Habrá reuniones más formales de los miembros de la Junta Directiva para atender temas económicos y organizativos de la Cooperativa. De estas reuniones se llevaran actas que serán asentadas en libro de acta. Estas reuniones serán mensuales.	○ Las asambleas con los miembros de la Junta Directiva deberán ser registradas en actas que deberán administrarse según Ley.
○ Las instancias serán las mismas que establece la Ley: administrativa, contralora, educativa y de salud.	○ Se mantienen las instancias de acuerdo a la Ley
○ Todos los miembros de la Cooperativa pueden aportar ideas para la mejora del funcionamiento.	

Tabla 6. Resultados de la Actividad ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Operativos

¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Económicos.

El objetivo de la actividad era facilitar a los participantes una discusión organizada sobre los aspectos económicos básicos que el marco jurídico-administrativo impone a las Cooperativas, tal como puede observarse en el anexo 4-c.

En ese sentido, se planteaban preguntas relacionadas con ingresos de la Cooperativa, anticipos societarios, fondos o reservas a establecer, control administrativo y personal contratado. A continuación se presentan las conclusiones principales de la actividad para cada Cooperativa:

Maderas	Metal
○ Los ingresos de la Cooperativa son los que se perciben de la facturación al cliente por los servicios prestados.	○ Los ingresos son los que genere la facturación al cliente más la facturación de próximos clientes.
○ Los anticipos societarios se otorgarán a los asociados que laboren activamente dentro de la Cooperativa, serán proporcionales al trabajo realizado y se repartirán semanalmente	○ Los anticipos serán acordes al trabajo aportado por cada asociado que labore efectivamente en la Cooperativa.
○ Se establecerán fondos para educación, salud, emergencias, que son los que indica la Ley; y en adicional uno para alimentación.	○ Se establecerán los fondos de Ley más uno de alimentación.
○ Se contrataran los servicios de un contador para llevar el registro y control administrativo	○ El control administrativo lo llevará un contador contratado para ello.
○ El personal contratado a destajo será formalmente contratado por la Cooperativa dando cumplimiento a todas las obligaciones de Ley	○ Se había tomado la decisión, y ya está en curso, de asociar al personal contratado.

Tabla 7. Resultado de la actividad ¿Cómo organizamos la Cooperativa? Aspectos Económicos

¿Somos todos los que estamos?

La actividad, que puede observarse en el anexo 4-d, tenía como objetivo facilitar la discusión sobre el tema de los integrantes de la Cooperativa,

entendiendo que conforman la misma tanto los miembros asociados como los que permanecen formalmente contratados por más de 6 meses.

Las preguntas formuladas se relacionaban con identificar a los integrantes de la Cooperativa, qué funciones se cubrían internamente, así como la existencia de personal contratado.

A continuación las principales conclusiones de la actividad:

Maderas	Metal
○ Integran la Cooperativa sus asociados mas el personal contratado, pero estos últimos no tienen voto en las decisiones.	○ En este momento integran la Cooperativa los asociados pero se ha decidido incorporar a quienes estaban contratados como asociados.
○ Cada miembro de la Cooperativa tiene una función dentro de ella, pero esta puede variar de acuerdo a las necesidades de producción. No están definidas y asignadas las funciones administrativas.	○ Las funciones van rotando entre todos a nivel de producción. A nivel de administración esas actividades no están claras y menos aun asignadas.
○ Si tenemos personal contratado a destajo, pero ahora van a ser contratados formalmente por un periodo de tiempo.	○ Teníamos personal contratado pero ya está siendo asociado.

Tabla 8. Resultados de la actividad ¿Somos todos los que estamos?

Definamos las Reglas del Juego.

El objetivo de la actividad era centrar la atención en el tema de reglas de funcionamiento, con motivo del aspecto disciplinario en el marco jurídico-administrativo. De tal forma, el trabajo de los participantes giraba en torno a identificar reglas y sanciones a las faltas que pudieran considerar graves.

Pese a no completarse todas las preguntas de la actividad, cuyo detalle puede verse en el Anexo 4-e, se logró el objetivo de sentar un inicio para la definición de reglas de conducta básica, tema sobre el que se concentró la discusión entre los participantes.

A continuación se indican las 4 reglas principales identificadas por cada Cooperativa:

Maderas	Metal
○ Es obligación de todos asistir puntualmente al trabajo.	○ Es obligatorio el uso de equipos de seguridad
○ Cada miembro de la Cooperativa es responsable por el trabajo que se le encomiende	○ Es obligatoria la asistencia puntual al trabajo. Si por algún motivo debe ausentarse, debe notificarlo a la brevedad.
○ Todo el equipo debe colaborar para el orden y limpieza del sitio de trabajo	○ El orden y la limpieza son labores compartidas.
○ Todos somos responsables de la seguridad en el trabajo	○ Cada quien es responsable por el uso adecuado de las herramientas y equipos de trabajo

Tabla 9. Resultados de la actividad Definamos las Reglas del Juego

¿De cuánto es la multa?

La actividad tenía como objetivo principal que los participantes de cada Cooperativa visualizaran la posible sanción a las faltas que podían presentarse con la situación real de aquel momento.

Con esa finalidad se le presentaban una serie de aspectos (ver anexo 4-f) cuyo cumplimiento o incumplimiento los participantes debían evaluar e incluso podían ponderar la sanción aplicable.

De una manera muy general, superficial y solo a modo referencial, pues muchos aspectos tienen cierto nivel de avance e incluso han sido subsanados al cierre del proceso de intervención, a continuación se identifican los aspectos de cumplimiento o a cumplir

	Maderas	Metal
Registro de la Cooperativa	Cumple	Cumple
Establecimiento de requisitos económicos para asociarse	Cumple	Cumple
Registro de asociados al día	A Cumplir	Cumple
Archivo y registro de actas	A Cumplir	A Cumplir
Asociados excedidos en ejercicio de instancias	Cumple	Cumple

Contabilidad actualizada	A Cumplir	A Cumplir
Constitución de fondos o reservas	A Cumplir, por formalizar	A Cumplir, por formalizar
Informes a SUNACOOP	A Cumplir	A Cumplir
Obstaculizar a SUNACOOP	Cumple	Cumple

Tabla 10. Resultados de la actividad ¿De cuánto es la multa?

Taller Construcción de Identidad

El Taller de Construcción de Identidad tenía como objetivo principal facilitar a los participantes el proceso de enunciación de los principales hitos de identidad de cualquier organización, a saber: misión, visión, valores y principios. En el entendido de que estos elementos constituyen en sí mismos poderosos motores para impulsar a la gente dentro de la organización a enrumbar sus acciones por un mismo camino.

Dada la poca preparación que sobre el tema pudieran tener los miembros de ambas Cooperativas, el taller se estructuró con un pequeño componente conceptual en el que los participantes recibieron nociones básicas y ejemplos, y posteriormente por medio de ejercicios grupales pudieron responder preguntas facilitadoras del enunciado de cada hito. Con las respuestas a las preguntas y los apuntes de la discusión posterior, el equipo consultor procesó la información y procedió a la redacción de cada hito para ser presentado a los miembros de la Junta Directiva en la reunión de cierre.

En las reuniones de seguimiento se comentó que ambas Cooperativas habían compartido con los otros integrantes la información haciendo énfasis en que estos eran aspectos que no solo debían quedarse en el papel, que todos debían ponerlos en práctica, porque son el reflejo de lo que eran y querían llegar a ser.

Un aspecto importante y de necesaria mención, es la similitud de respuestas de ambas Cooperativas. Posiblemente por la afinidad de ambas

organizaciones, el compartir muchos aspectos de su evolución como organización y mantener desde sus inicios un proyecto en común, muchos de los aspectos que se observan en la Cooperativa del área de maderas se manifiestan también en la de metales. Sin embargo, a efectos de diferenciarles, al momento de la redacción final de misión y visión se buscó jugar con los elementos distintivos, resaltando en maderas el interés por el bienestar socioeconómico de sus miembros y en metales el énfasis en la calidad de sus productos.

Construcción de la Misión.

En el Taller, luego de la orientación de contenidos sobre la misión y visualizar algunos ejemplos, los participantes realizaron la actividad grupal *¿Cómo es esta Cooperativa?*, cuya descripción se encuentra en el anexo 6-a. En la misma se le invitaba al participante a responder preguntas relacionadas con el objetivo de la Cooperativa, sus clientes, quiénes participaban del logro de los objetivos, qué hace la Cooperativa, quiénes son los beneficiarios de sus logros, para qué se hacen las cosas y en qué ámbito.

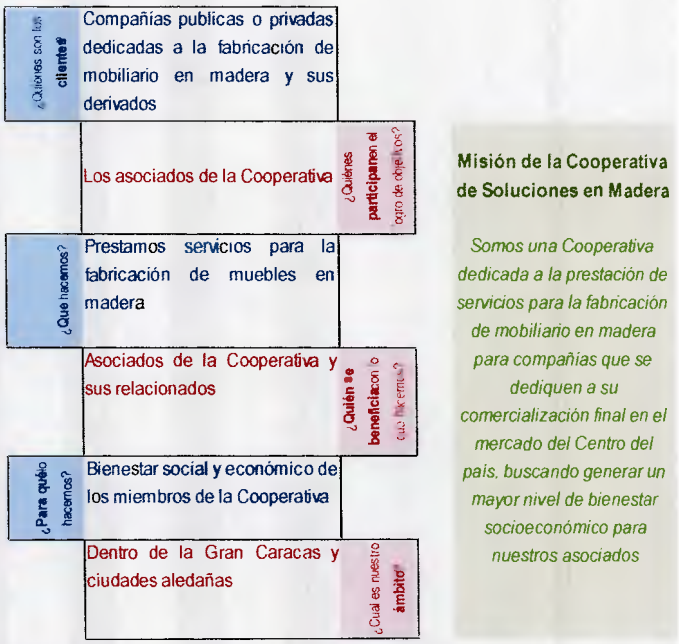


Imagen 11. Elementos para la Construcción de la Misión de Soluciones en Maderas

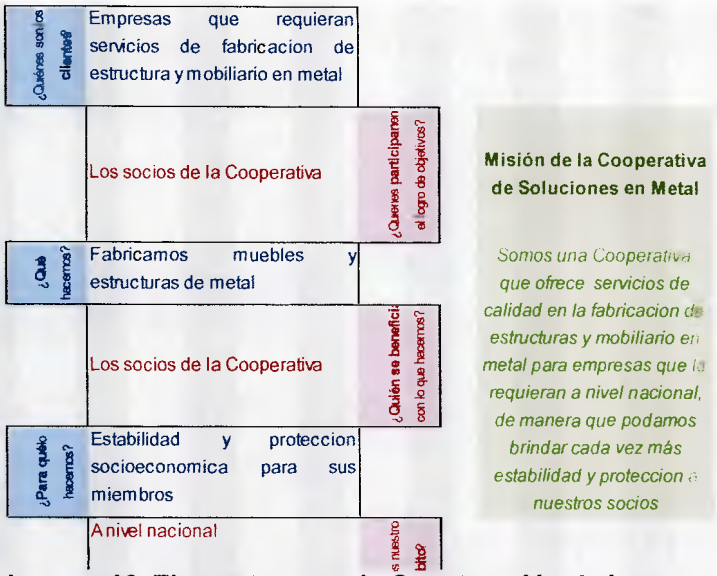


Imagen 12. Elementos para la Construcción de la Misión de Soluciones en Metal

El planteamiento de las preguntas provino de la utilización de la metodología CATWOE de Checkland, dada su utilidad para la definición de la identidad de una organización tal como lo indica en la web el portal de UCH de Estudiantes de Recursos Humanos y Administración (2002). En las imágenes 11 y 12 se presentan los resultados obtenidos de la actividad con cada Cooperativa, y que son los que llevaron al enunciado de la misión que se indica al final.

Las misiones enunciadas fueron presentadas en preliminar a las Juntas Directivas de las Cooperativas en la reunión de cierre y una vez validadas con los participantes, quedaron establecidas como definitivas.

Construcción de la Visión.

Siguiendo la misma metodología utilizada para la construcción de la misión, se impartió un breve contenido sobre la visión y algunos ejemplos.

Luego de ello se realizó una actividad grupal denominada *¿Hacia dónde vamos?* (anexo 6-b) cuyo objetivo fundamental era estimular a los participantes a un ejercicio mental de futuro, unos 5 o 10 años e identificar como veían a la organización en ese momento, se les invitó a soñar un poco en un futuro para ella.

Muchos de los participantes manifestaron cierta limitación para ver mas allá del presente, uno de los participantes durante el ejercicio expresó algo que pudiera representar a la mayoría "nunca he pensado más allá del día a día, no me he sentado a imaginarme dónde pudiéramos estar en un futuro, pero sin duda quiero pensar que a pesar de todo lo que pasa allá afuera, esta Cooperativa va a estar echando hacia adelante".

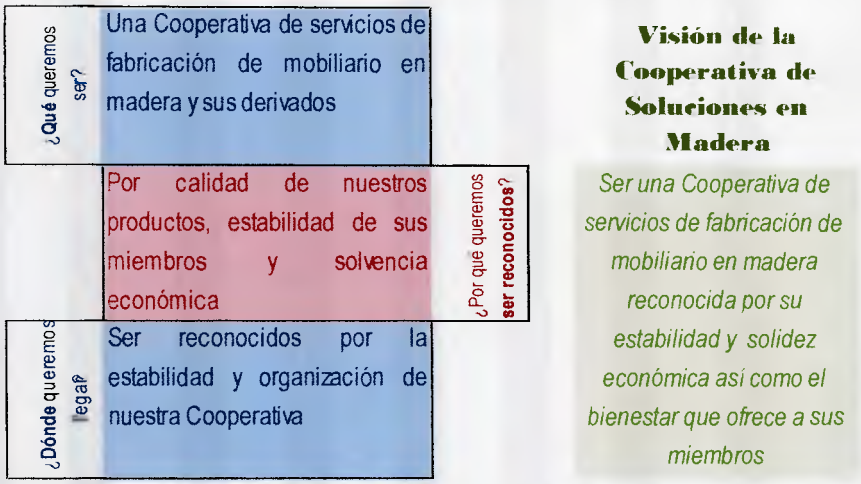


Imagen 13. Elementos para la Construcción de la Visión de Soluciones en Maderas

Uno de los principales logros de la intervención, como se indicará más adelante, fue el aportar a los participantes una visión un poco más clara de lo que hoy día son y de lo que realmente quieren ser a futuro. Esto no solo permite identificarles, sino que actúa como un orientador de la conducta: para llegar dónde quiero debo hacer tales cosas.

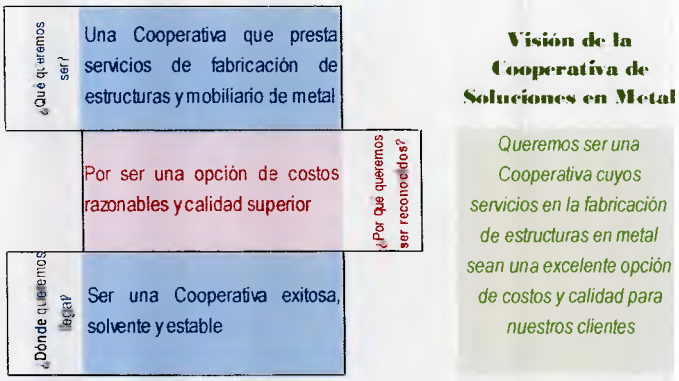


Imagen 14. Elementos para la Construcción de la Visión de Soluciones en Metal

En la actividad las preguntas orientaban al participante a pensar qué deseaban ser en el futuro, dónde aspiraban llegar, cómo querían ser reconocidos en el futuro. Usando la misma dinámica de los ejercicios

grupales, se discutieron los distintos puntos de vista para obtener elementos de redacción de la visión de cada Cooperativa y someterla a validación de los miembros en la reunión de cierre. El resultado puede visualizarse en las imágenes adjuntas 13 y 14.

Definición de escala de Valores y Principios del Cooperativismo.

Como actividad final del Taller se realizó el ejercicio grupal *¿Cuáles son nuestros valores y principios?* El objetivo de la actividad era la identificación de los valores y principios de las Cooperativas a partir de los valores y principios del movimiento cooperativista a nivel mundial, tal como puede verse en el detalle de la actividad en el anexo 6-c.

Imagen 15. Valores y Principios enunciados por la Cooperativa de Soluciones en Madera

Para la definición de los valores se presentó a cada Cooperativa una serie de enunciados a ser ordenados de acuerdo a la importancia que le confieran los miembros de la Cooperativa en las acciones de la organización.

Por otra parte, para la determinación de los

Imagen 16 Valores y Principios enunciados por la Cooperativa de Soluciones en Metal

principios rectores, se incluyeron una serie de afirmaciones bajo un esquema de cierto-falso, que los integrantes de la Cooperativa debían responder de acuerdo a la realidad de la organización. En las imágenes 15y 16 se pueden observar tanto el ordenamiento de valores como los principios rectores de cada Cooperativa, una vez validados en la reunión de cierre del taller y presentados por los miembros de la Junta Directiva a cada una de sus organizaciones.

Comentarios finales según entrevistas de Seguimiento.

En términos generales y de acuerdo a las apreciaciones de las entrevistas tanto con los representantes del cliente como con los miembros de la Junta Directiva de ambas Cooperativas la experiencia total del proceso, desde el diagnostico hasta las actividades de intervención, fue positiva.

Comentarios de los Representantes del Cliente. Se hará referencia a ambas Cooperativas en conjunto para referir los comentarios del cliente en común, ya que no se realizaron entrevistas separadas para cada Cooperativa. Recordando sus impresiones iniciales sobre los niveles de desgate por el apoyo intensivo que a nivel administrativo demandaban las Cooperativas, el cliente refirió una disminución gradual del mismo, destacando los siguientes elementos:

- Se ha incrementado la participación activa de los miembros de la Cooperativa en toda la gestión administrativa, el proceso de transferencia de información, entrenamiento y el acompañamiento en temas básicos se ha comenzado a presenciar, con la manifestación de un mayor nivel de interés e involucramiento.

- La búsqueda de autonomía y autogestión de sus temas administrativos ha llevado a la Cooperativa de Maderas a organizarse

para la adquisición de equipos informáticos que les permitan gestionar más eficientemente sus documentos y temas administrativos. Para el cliente este es uno de los principales indicadores de avance.

- Otro elemento en el que se evidencian avances a lo interno de la Cooperativa de Maderas, es el relacionado con una mayor organización interna, con un liderazgo mas involucrado en la gestión de la gente para producir resultados.

- La Cooperativa de Metales siempre ha demostrado una mayor organización y control interno para producir resultados. Al tener una mayor orientación y conocimiento sobre sus obligaciones administrativas, pudieron emprender un proceso interno (quizás no tan rápido) de reorganización de procesos y reasignación de tareas

- El grupo de Metales ha desarrollado mecanismos para mantenerse informados y conocer más cómo funciona el negocio. Han llevado el esquema de rotación de actividades que tenían implementados en el área productiva hacia lo administrativo, siendo la idea que todos tengan al menos un conocimiento general de lo que se debe hacer.

- Ambas Cooperativas han manifestado una mayor colaboración e interés por ponerse 'al día' con sus obligaciones jurídico-administrativas.

- Para finalizar, en la entrevista se preguntó al cliente cómo evaluaría el proceso de intervención, indicando estos que ha sido una experiencia ciertamente enriquecedora por los aportes y la motivación que ha generado en los miembros de ambas Cooperativas.

Comentarios de los miembros de las Cooperativas. La entrevista de seguimiento de avances se implementó al termino de 4 semanas del cierre

de los talleres de capacitación. Se realizaron por separado con los miembros de la Junta Directiva de cada Cooperativa, con el objetivo de captar las diferencias en el proceso de avance de cada grupo.

No obstante, los comentarios que se resumen a continuación se hacen de manera conjunta, ya que se pudo visualizar entre una y otra Cooperativa similitudes en su proceso de avance post intervención. Todos los comentarios indicados a continuación provienen de los miembros de las Cooperativas en general, se señalará a manera específica cuando el comentario corresponda a alguna Cooperativa en particular:

- La verificación del check list reportó avances en ambas Cooperativas. Si bien es cierto que Maderas tenía un mayor trabajo por hacer, ambos grupos atribuyen su avance al hecho de estar más claros y conocer qué tenían que hacer, cuál era su meta. De tal forma, el proceso de aprendizaje se cumplió al llegar a la aplicación efectiva del mismo.

- Las actividades realizadas durante los talleres le facilitaron mucho el proceso, porque les ayudaron a reflexionar sobre temas que no se habían detenido a pensar.

- Ambas Cooperativas consideraron que estaban trabajando mejor, asumiendo muchas de sus funciones administrativas. Maderas estaba en proceso de adquisición de equipos informáticos para generar ellos mismos sus controles y hacer su facturación con una mejor presentación. Ambos grupos comenzaron a llevar su facturación como corresponde luego de la explicación del proceso por parte de la Gerencia de Operaciones de DAG y un breve acompañamiento.

- Un aspecto que mejoró considerablemente es el relacionado con la información. Anteriormente muchas decisiones y situaciones de la

Cooperativa solo estaban al alcance de los miembros de la Junta Directiva. Luego del proceso de capacitación, cada Cooperativa desarrolló mecanismos para mantener a todos informados. Metales formuló su cartelera informativa (una iniciativa propia aun con muchas posibilidades de mejora) donde colocan informaciones importantes y de interés para todos sus miembros, lo cual reforzaban con reuniones de grupo cuando son necesarias. Maderas optó por realizar reuniones semanales para organizar el trabajo y además compartir informaciones importantes para el equipo; como ellos manifestaron, es una buena oportunidad para además recibir sugerencias y aclarar cualquier duda o mal entendido.

- Ambas Cooperativas consideraron útil el ejercicio de Construir una Identidad para su organización, precisamente les ayudó a visualizarse como un negocio, que si bien funciona con ciertas distinciones de otras empresas tienen en común buscar cierto beneficio, que en ellas es un beneficio propio para sus miembros, lo que genera más importancia al hecho de que la Cooperativa avance: es en beneficio de ellos mismos.

- Pese a tener cada Cooperativa una identidad enunciada que han transmitido a los demás miembros, reconocieron que tienen que trabajar en difundir mas la información y crear mecanismos para que todos se sientan parte de esa identidad, se identifiquen, se adueñen de ella y la conviertan en acción. Uno de los participantes de Maderas realizó un comentario que ilustra la situación de ambas Cooperativas: "Ahora estamos como quien tiene Cedula de Identidad pero siempre la deja en su casa, necesitamos lograr que esto nos sirva para estar todos claros sobre quiénes somos, qué queremos y hacia dónde vamos".

Capítulo VIII.- Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La realización de la presente intervención ha implicado un verdadero proceso de desarrollo de las organizaciones clientes. Se ha completado todo el proceso de cambio planeado en los términos de Karl Lewin: se comenzó un *descongelamiento* de la organización con toda la etapa de sensibilización ante el cambio, luego de ello se generó un *movimiento* de la misma con toda la etapa de capacitación y finalmente se comenzó a *recongelar* cuando se sentaron las bases para un proceso de transformación sostenido, permitiendo a los líderes de la organización decantar el cambio hacia la base.

Sin duda, las organizaciones han realizado un cambio en mayor o menor medida, desde sus fundamentos culturales básicos hasta la forma de organizar el trabajo y realizarlo. Han identificado lo que son, lo que quieren ser y han logado a su vez establecer los requisitos mínimos necesarios para seguir funcionando como organización, al determinar las obligaciones jurídico-administrativas a cubrir.

Una vez que se genera un compromiso interno para cubrir este último punto se puede decir que la organización va encaminada a su establecimiento y desarrollo, pues es indicador de un interés por permanecer y crecer. A lo largo de las actividades los miembros de las Cooperativas no se indicaban muy convencidos de poder llevar adelante el negocio, al final del proceso, no solo indicaron que era posible sino que era una obligación conjunta, una necesidad para subsistir en un entorno tan complejo como el que presenta el país en el momento actual.

Una excelente forma de cerrar el proyecto es retornar a los objetivos específicos inicialmente planteados para verificar en qué medida han sido cubiertos con el presente trabajo.

El primer objetivo planteado hacía mención a una necesaria sensibilización de los participantes para prestar atención a la voz de su organización expresada en los puntos de mejora determinados en el diagnostico. El objetivo pudo verse alcanzado al termino de la actividad de Retroalimentación de Diagnostico, cuando los participantes indican cierto compromiso con la acción sobre determinados puntos al plantear alternativas de solución y, en el caso de los miembros de las Juntas Directivas, aceptar participar en el proceso de capacitación.

Se plantea luego un segundo objetivo, el de capacitar a las Cooperativas en lo referente al cumplimiento de los requerimientos jurídico-administrativos aplicables. El desarrollo del taller correspondiente no fue una experiencia pasiva de aprendizaje, se trató más bien de una experiencia de aprendizaje no solo significativo sino también activo. Los participantes, por una parte recibieron el contenido sobre el tema y por la otra, en la misma actividad, lo pusieron en práctica en las actividades grupales, lo que garantiza una mayor probabilidad de retención y aplicabilidad posterior del concepto.

En adicional, cuando por medio del análisis del check list fijan prioridades de acción, ya ellos mismos están marcando la dinámica de aplicación de lo aprendido, lo que a su vez se confirma con los avances visualizados al mes, durante la entrevista de seguimiento. Todo ello refuerza la hipótesis que, ante la ausencia de conocimientos, la adquisición de los mismos es una herramienta útil para mejorar el desempeño, ello mediado por la motivación de los miembros para llevar adelante el proyecto.

Es allí donde reviste importancia el tercer objetivo planteado, relacionado con el desarrollo de la identidad organizacional como componente motivacional

básico. Ningún esfuerzo de intervención surte algún resultado sin el compromiso y la activación interna de los miembros de la organización, y pudiera decirse que no hay nada que impulse más el movimiento interno de la organización que el sentirse parte de algo, al menos esa es una de las principales conclusiones del presente proyecto.

Tan pronto como los miembros de la organización, lograron enfocar a la misma en perspectiva, se visualizaron dentro de una organización muy similar a una empresa y que además reportaba beneficios por y para ellos, lo cual les dio el impulso necesario para llevar la mejora de su desempeño adelante.

Recomendaciones

La recomendación fundamental y mencionada por los participantes al inicio del proceso trata de **lo oportuno que puede ser intervenir** de esta forma la organización cuando las cosas han avanzado tanto. Quien suscribe el proyecto desconoce alguna aproximación teórica que recomiende un momento determinado para este tipo de intervenciones. Sin embargo, una recomendación a las organizaciones cooperativistas es procurar la asesoría al respecto en el momento de arranque de operaciones, ello pudiera canalizar adecuadamente los esfuerzos, sin duda generar una mayor entropía y minimizar el surgimiento de cinismo en la organización.

También es pertinente **manejar una comunicación abierta y a nivel** de la población participante durante el desarrollo de la intervención. La falla de la comunicación puede bloquear el proceso de aprendizaje organizacional, pero además puede interferir en el proceso global de la intervención al minar la confianza de los participantes y disminuir su participación.

Otra recomendación de trascendental importancia es la de **involucrar desde un inicio a la población objetivo** en el proceso. Tal como indica la teoría y lo ha reforzado el presente trabajo, cuando los participantes se involucran en la definición de las vías de acción, es altamente probable que se involucren en el seguimiento del proceso de cambio y ejecuten proactivamente lo que a ellos competa.

Se pueden plantear como recomendaciones finales a ambas Cooperativas:

- Trabajar activamente en mejorar los procesos de comunicación continua, ya que ello reporta beneficios para el manejo de la gestión,
- Un aspecto a desarrollar y promover es el de la participación activa de todos los miembros de la Cooperativa, no solo por medio del

planteamiento de sugerencias y en el ámbito de producción, sino en todos los aspectos y en diversidad de formas.

- Es preciso mantener el ritmo de avance de sus planes de trabajo, no se debe decaer en el esfuerzo por el cumplimiento al no haber una asesoría y seguimiento externo. El principal impulso para continuar el mejoramiento es la Cooperativa en sí misma.

- Una vez que se ha trabajado en el enunciado de una identidad, es preciso iniciar el trabajo de darle vida a esa identidad, hacer partícipe a todos los miembros de ella.

Capitulo IX.- Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (2da. Edición). Argentina: Granica

Argyris, Ch. (1970) Intervention Theory and Methods: A Behavioral Science View. En French, W., Bell C. & Zawacki R. (2005) Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración Efectiva del Cambio (6ta. Edición). México: Mc Graw Hill

Barthle, P. (2007). Preparación de un taller. Obtenida el 31 de marzo 2010, de http://www.scn.org/mpfc/modules/tm-wks.htm.

Bastidas-Delgado, O. (2003). El Cooperativismo en Venezuela. Obtenida el 07 de febrero del 2010 de http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0320.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Estados Unidos de América: IDB Bookstore

Collins, J. & Porras, J. (1996) Construir la visión de su compañía. En Ulrich, D. (2000) Evaluación de resultados, el nuevo desafío para los profesionales de Recurso Humanos. España: Ediciones Granica S.A.

Cummings, T. & Worley, Ch. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio (8va. Edición). México: CENGAGE Learning Editores, S.A.

Delgado, L. A. (2008) Venezuela: ¿fracasaron las cooperativas? Obtenida el 07 de febrero del 2010 de http://www.aciamericas.coop/spip.php?article1530

French, W. & Bell C. (1995) Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la organización (5ta. Edición). México: Prentice Hall.

French, W., Bell C. & Zawacki R. (2005) Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración Efectiva del Cambio (6ta. Edición). México: Mc Graw Hill

Hernández Blázquez, B (2001) Técnicas Estadísticas de Investigación Social. España: Ediciones Díaz de Santos.

Newstrom, J. (2007) Dirección, Gestión para Lograr Resultados (9na Edición). México: Mc Graw Hill

Nielsen, W., Nykodym, N. & Brown,D. (1991) Ethics and Organizational Change. En French, W., Bell C. & Zawacki R. (2005) Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración Efectiva del Cambio (6ta. Edición). México: Mc Graw Hill

Organización Internacional del Trabajo (2008) La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión I, (3ra. Edición). México: Limusa

Parra, D. & Toro D. I. (2006) Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Colombia: Universidad EAFIT

Schalk, A. E. (2005) Modelo e Enseñanza-Aprendizaje para Adultos en la Era del Conocimiento, Diseño y Estructura del Modelo. Perú: Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM, Vol. 8, Nº 16

UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos, Administración y Gerencia (2002): Aproximación a una forma de intervención y

rediseño organizacional para absorber problemas de viabilidad. Obtenido el 29 de junio 2010 de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aprinterviab.htm

ANEXO 1. Retroalimentación de Diagnostico

RESPONSABLE DE PROYECTO

CON EL PATROCINIO DE

PROYECTO COOPERATIVAS

Resultados del Diagnostico

En la reunión anterior...

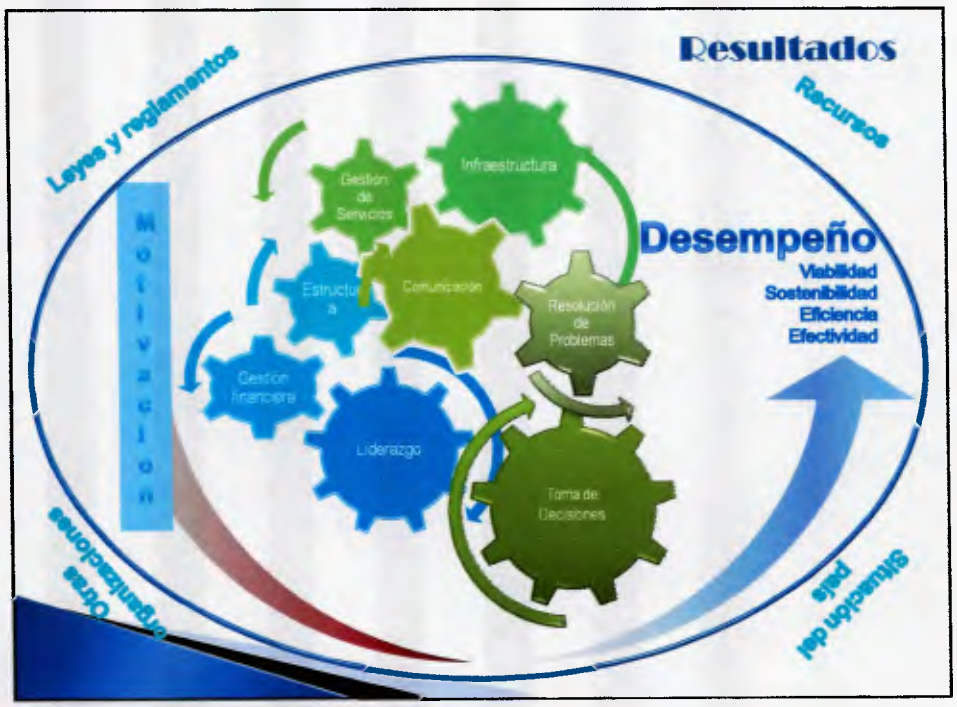
- ❑ **Definimos un objetivo**
- ❑ **Establecimos el proceso**

Conocer cómo estamos? + Identificar dónde actuar? = MEJORAR!!!

- ❑ **Recolectamos información:**
  - ✓ **Con la Cooperativa**
  - ✓ **Con su cliente principal**

Agenda

- ❑ Presentación de Resultados
- ❑ Refrigerio
- ❑ Actividad: Búsqueda de soluciones
- ❑ Propuesta de Trabajo
- ❑ Conclusiones, Próximos Pasos y Cierre



Resultados Maderas

Estructuración de las actividades

Las actividades de la Cooperativa están divididas en tareas y estas son asignadas a las personas, esa asignación es rotativa, por lo que todos van conociendo todas las diferentes funciones.

Liderazgo

La gestión de los lideres actuales esta bien vista por el equipo, pero se considera que algunos aspectos pueden mejorar en cuanto a la transmisión de información.

Gestión Financiera y Administrativa

La Cooperativa debe asumir sus responsabilidades respecto al tema administrativo ya que hasta ahora eso esta siendo llevado por alguien fuera de la Cooperativa.

Resultados Maderas

Planificación, Ejecución, Control y Evaluación

No existen controles de ejecución adecuados (como control de inventarios de materia prima o control de inventarios de producto terminado) y no se lleva una evaluación de la gestión.

Misión y Visión

No hay claridad en cuanto a la orientación y conformación de la Cooperativa, pero hay consenso y claridad sobre lo que les define como Cooperativa.

Infaestructura

Se considera que la infraestructura afecta el funcionamiento de la Cooperativa. Los miembros coinciden en que las herramientas son las adecuadas.

Resultados
Maderas

Comunicación

Hay buena comunicación, hay disponibilidad de información sobre la Cooperativa y frecuentemente obtienen información relacionada con su funcionamiento.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones está centralizada en la Junta Directiva, quienes informan al resto del equipo cuando toman decisiones; pudiera mejorarse la participación porque los miembros tienen capacidades para la toma de decisiones.

Resolución de Problemas

Los problemas de la Cooperativa en general se resuelven dentro de ella, de hecho, hay participación en la resolución de problemas, sin embargo pareciera que no se escuchan mucho las sugerencias.

Desempeño

La Cooperativa es viable financieramente y sostenible en el tiempo, sin embargo, pudiera mejorarse su efectividad (satisfacción al cliente) y su eficiencia (costos vs. resultados).

Resultados
Metales

Estructuración de las Tareas

La división de actividades en tareas y su asignación a los miembros se ha realizado efectivamente

Liderazgo

La Junta Directiva es representativa pero pudieran mejorarse ciertos aspectos del liderazgo

Gestión Financiera y Administrativa

Hay debilidad en el cumplimiento de los requerimientos administrativos, en parte por desconocimiento de los miembros

Planificación, Ejecución, Control y Evaluación

Las actividades están sujetas a cierta planificación y a control de ejecución en lo relacionado al control de inventarios de insumos y materia prima, sin embargo tiene que establecerse formalmente

Resultados
Metales

Misión y Visión

En cuanto a la misión y visión de la Cooperativa, hay claridad en lo que define a una Cooperativa, sin embargo no hay acuerdo sobre la orientación y razón de ser

Infraestructura

Un aspecto de la infraestructura afecta el funcionamiento de la Cooperativa: lo relacionado con la gestión de insumos y herramientas de trabajo que no son consideradas adecuadas.

Comunicación

La comunicación es adecuada, frecuentemente se emite información sobre el funcionamiento de la Cooperativa

Resultados
Metales

Resolución de Problemas

Hay cierta apertura a la participación de todos los miembros en la resolución de problemas, pero esta participación debe incrementarse para reforzar la resolución de problemas de manera autónoma

Toma de Decisiones

La toma de decisiones se reserva a la Junta Directiva, los niveles de participación de los otros miembros en este tipo de procesos es muy bajo

Desempeño

La Cooperativa tiene oportunidades de mejora en cuanto a su viabilidad financiera, convertirse en un negocio sostenible en el tiempo e incrementar su eficiencia y efectividad

Actividad: Búsqueda de Soluciones

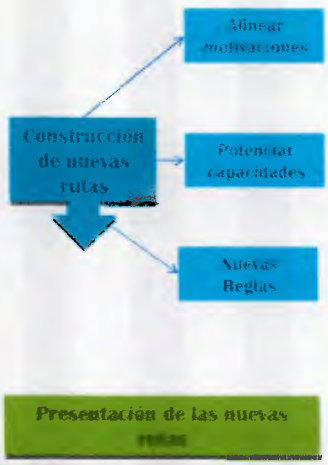
1. Van a trabajar en grupos de 3-4 personas.
2. Les estamos entregando un sobre donde encontraran tarjetas que describen los aspectos con posibilidad de mejora en su Cooperativa.

   Azul: Algo que esta bien

   Verde: Algo que tiene oportunidad de mejorar
3. Cada grupo deberá analizar lo planteado, pensar en su Cooperativa e identificar posibilidades para mejorar esa situación.
4. Una vez que lleguen a acuerdo, pueden utilizar el rotafolio para escribir su planteamiento.
5. Recuerden que no hay una forma buena o mala de hacer el ejercicio.

Propuesta de Trabajo

Al finalizar esta etapa



- Tendremos identificadas la misión, la visión de la Cooperativa y los valores
- Los miembros adquirirán nuevos conocimientos sobre gestión Cooperativista
- Tendremos un mapa de las áreas y fases a cubrir en cuanto a lo administrativo
- Los miembros de la Junta Directiva tendrán una mejora de sus capacidades de gestión
- Las nuevas actividades serán incorporadas a la rutina de la organización
- La Junta Directiva extenderá a los miembros a todo el equipo de trabajo las nuevas actividades que se incorporan a la rutina de trabajo

Gracias por su atención!!

Solo nos queda una pregunta:

Quieren Uds. Iniciar el cambio?

ANEXO 2. Actividad de Búsqueda de Soluciones

DINAMICA:

BUSQUEDA DE SOLUCIONES

Objetivo:

El objetivo de la actividad es involucrar al equipo con los distintos problemas que tienen planteados como organización y permitirles participar en la búsqueda de soluciones conjuntas

Material:

- Tarjetas de papel con los distintos problemas planteados.
- Rotafolios para sus planteamientos.

Participantes:

Los miembros de las Cooperativa deberán trabajar en grupos de 4 o 5 personas. El equipo de Herrería tendrá que trabajar junto porque son solo 4, Maderas si se divide en 2.

Importante, lo miembros de Junta Directiva deben quedar dispersos, no juntos en un equipo.

Dinámica:

1. Conformar los grupos, con la técnica de que se numeren 1-2.
2. Explicar la dinámica:
    a. Van a trabajar en grupos de 3-4 personas.
    b. Les estamos entregando un sobre donde encontraran tarjetas que describen los aspectos con posibilidad de mejora en su Cooperativa. En cada tarjeta lo que está escrito en verde es lo que requiere atención inmediata.
    c. Cada grupo deberá analizar lo planteado, pensar en su Cooperativa e identificar posibilidades para mejorar esa situación.
    d. Una vez que lleguen a acuerdo, pueden utilizar el rotafolio para escribir su planteamiento.
    e. Recuerden que no hay una forma buena o mala de hacer el ejercicio.
3. Tendrán 30 minutos para hacer esto
4. Al finalizar el trabajo de los equipos, comienza el análisis y exposición a la audiencia, verificando:
    a. ¿Cuál era el problema que le tocó analizar?
    b. ¿Cómo lo vieron?
    c. ¿Cuál es la propuesta de solución?
    d. ¿Qué tan posible consideran esa propuesta?
    e. ¿Para aplicarla solo se requiere esfuerzo interno o se necesita apoyo desde afuera?

- **Tarjetas Maderas**

No hay claridad en cuanto a la orientación y conformación de la Cooperativa, pero hay consenso y claridad sobre lo que les define como Cooperativa
La gestión de los lideres actuales esta bien vista por el equipo, pero se considera que algunos aspectos pueden mejorar en cuanto a la transmisión de información
La Cooperativa debe asumir sus responsabilidades respecto al tema administrativo ya que hasta ahora eso esta siendo llevado por alguien fuera de la Cooperativa
Las actividades dentro de la Cooperativa son planificadas muy superficialmente. No existen controles de ejecución (como control de inventarios de materia prima o control de inventarios de producto terminado). Aun cuando se indica que la Cooperativa evalúa su gestión no existen nada formal al respecto. Se requiere formalizar la gestión de servicios por medio de la planificación, controles de ejecución y evaluación de gestión para hacer cada vez mejor las cosas

Las actividades de la Cooperativa están divididas en tareas y estas son asignadas a las personas, esa asignación es rotativa, por lo que todos van conociendo todas las diferentes funciones
Se considera que la infraestructura afecta el funcionamiento de la Cooperativa, esto incluye aspectos como los servicios, el transporte y los suministros. Los miembros coinciden en que las herramientas son las adecuadas
Hay buena comunicación, hay disponibilidad de información sobre la Cooperativa y frecuentemente se obtiene información relacionada con su funcionamiento
Los problemas de la Cooperativa en general se resuelven dentro de ella, de hecho, hay participación en la resolución de problemas, sin embargo pareciera que no se escuchan mucho las sugerencias

La toma de decisiones está centralizada en la Junta Directiva, quienes informan al resto del equipo cuando toman decisiones; pudiera mejorarse la participación porque los miembros tienen capacidades para la toma de decisiones
La Cooperativa es viable financieramente y sostenible en el tiempo, sin embargo, pudiera mejorarse su efectividad (satisfacción al cliente) y su eficiencia (costos vs. resultados)

○ **Metales**
En cuanto a la misión y visión de la Cooperativa, hay claridad en lo que define a una Cooperativa, sin embargo no hay acuerdo sobre la orientación y razón de ser
Existen posibilidades de mejora en la gestión del liderazgo, el equipo coincide en indicar que la Junta Directiva es representativa pero pudiera mejorarse el aspecto de la claridad al momento de informar sobre objetivos y metas
Hay debilidad en el cumplimiento de los requerimientos administrativos, en parte por desconocimiento de los miembros
Las actividades están sujetas a cierta planificación y en cierta manera a control de ejecución en lo relacionado al control de inventarios de insumos y materia prima. Se necesita formalizar el proceso de planificación, control y evaluación de la gestión
La división de actividades en tareas y su asignación a los miembros se ha realizado efectivamente
Ciertos aspectos de la infraestructura afectan el funcionamiento de la Cooperativa, en particular lo relacionado con la gestión de insumos y herramientas de trabajo que no son

consideradas adecuadas por los miembros.
Frecuentemente se emite información sobre el funcionamiento, pero reportan poca disponibilidad de información sobre la Cooperativa
En general los miembros de la cooperativa opinan que hay cierta apertura a la participación de todos los miembros en la resolución de problemas, pero esta participación debe incrementarse para reforzar la resolución de problemas de manera autónoma
La toma de decisiones se reserva a la Junta Directiva, los niveles de participación de los otros miembros en este tipo de procesos es muy bajo
La Cooperativa tiene oportunidades de mejora en cuanto a su viabilidad financiera, convertirse en un negocio sostenible en el tiempo e incrementar su eficiencia y efectividad
No existen controles de ejecución adecuados (como control de inventarios de materia prima o control de inventarios de producto terminado) y no se lleva una evaluación de la gestión

ANEXO 3. Taller del Marco Jurídico Aplicable

RESPONSABLE DE PROYECTO

CON EL PATROCINIO DE

PROYECTO COOPERATIVAS

Marco Jurídico Aplicable

Taller

OBJETIVOS DEL TALLER

¿Qué?	Proporcionar el conocimiento básico sobre el marco jurídico aplicable
¿A quién?	A los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa,
¿Para qué?	Para identificar las exigencias administrativas a cubrir
¿Cómo?	Un taller práctico e interactivo

EXPECTATIVAS CON EL TALLER

Y tú:

¿Qué esperas obtener de esta actividad?

¿Qué te gustaría lograr?

METODOLOGÍA

Este Taller es práctico e interactivo, esto implica:

- El facilitador expone ideas
- Los participantes realizan preguntas y comentarios relacionados a lo largo del taller
- Participantes y facilitador realizan actividades prácticas que refuercen lo aprendido

Celulares apagados o en vibración, si debe atender por una **EMERGENCIA, HAGALO AFUERA**

Todo lo que se diga aquí es de su interés. **PRESTE ATENCION**

Quédese con nosotros. **NO SE DISTRAIGA**

Si no entiende algo. **PREGUNTE**

AGENDA

Conceptos Básicos

Marco Legal: **Constitución**

L.E.A.C.

Otras leyes

Conclusiones

Conceptos Básicos

¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

Las Cooperativas son **asociaciones abiertas y flexibles**, de hecho y derecho cooperativo, de la **Economía Social y Participativa**, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y **acuerdo voluntario**, para hacer frente a sus necesidades y **aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes**, para generar **bienestar integral, colectivo y personal**, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente

- Unión voluntaria de personas.
- Abiertas, flexibles y autónomas.
- Con necesidades y exigencias económicas y sociales comunes.
- Con aspiraciones de bienestar integral y colectivo.

¿CUALES SON LOS TIPOS DE COOPERATIVA?

- **De Producción de Bienes y Servicios**

  Son agrupaciones de personas con un mismo oficio o fin común que se dedican a la **producción** de artículos para venderlos a un tercero o a la prestación de servicios

- **De Consumo de Bienes y Servicios**

  Son agrupaciones de personas que se organizan con el fin común de obtener bienes y servicios para satisfacer determinadas necesidades

- **De Ahorro y Crédito**

  Son aquellas que tienen por objeto fomentar el ahorro y otorgar prestamos a sus asociados con los recursos económicos por ellos aportados

- **Mixtas**

  Son aquellas que persiguen dos objetivos a la vez: producción de bienes y servicios para terceros, y la obtención de bienes y servicios para sus asociados

COOPERATIVAS VS. EMPRESAS MERCANTILES

	Sociedades Cooperativas	Sociedad Mercantil
Objeto	Prestar servicios y obtener beneficio colectivo	Prestar servicios y obtener beneficio individual
Ley Marco Aplicable	Ley Especial de Asociaciones Cooperativas	Código de Comercio
Condición de los Asociados	Igualdad absoluta	
Obtención de Beneficios	Según la participación en el proceso productiva	Según la participación accionaria
Voto en decisiones	Individual, una persona un voto	
Acto de Registro y control	Superintendencia Nacional de Cooperativa	Registro Mercantil
Numero de Accionistas	Ilimitado	Limitada cantidad de accionistas
Capital y Acciones	El capital: indeterminado. No existen acciones sino certificados de aportes, son intransferibles y solo negociables entre cooperadores	El capital: se fija en el documento constitutivo, cambios se rigen por normas jurídicas. Las acciones: negociables y transferibles

Marco Legal:

- Constitución
- L.E.A.C.
- Otras leyes

¿CUÁL ES EL MARCO JURÍDICO QUE APLICA A LAS COOPERATIVAS?

- Constitución Nacional
- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas
- Providencias Administrativas de SUNACOOP
- Otras leyes y Disposiciones vigentes

¿CUÁL ES EL MARCO JURÍDICO QUE APLICA A LAS COOPERATIVAS?

- Las Cooperativas son un medio para la **participación socioeconómica** y el **protagonismo del pueblo**
- Los ciudadanos y trabajadores tienen **derecho a asociarse**
- Las Cooperativas cuentan con la **protección y la promoción del Estado**

Constitución Nacional

¿CUÁL ES EL MARCO JURÍDICO QUE APLICA A LAS COOPERATIVAS?

Constitución Nacional

Ley Especial de Asociaciones Cooperativas

Providencias Administrativas de SUNACOOP

Otras leyes y Disposiciones vigentes

¿CÓMO SE CONSTITUYE UNA COOPERATIVA?

Reunión Constitutiva

- Definición de estatutos
- Identificación de aportes
- Domicilio de la Cooperativa
- Constitución de la Junta Directiva
- Establecimiento del ejercicio fiscal
- Instancias y Representación legal

Reserva de Denominación

- Ante SUNACOOP
- Aprobación en 15 días

Registro de Estatutos

- Ante Registro Subalterno
- Deben indicar aspectos como:
  - Denominación, Domicilio, objeto social, régimen de responsabilidad, ingreso de asociados, organización interna, normas, toma de decisiones, organización del trabajo, acción educativa, régimen económico, integración y régimen disciplinario

Plus: ¿Qué deben contener los Estatutos?

¿QUÉ DEBEN CONTENER LOS ESTATUTOS?

- Denominación, duración y domicilio
- Determinación del objeto social
- Régimen de responsabilidad: limitado o suplementado y sus alcances
- Asociados: condiciones de ingreso, derechos y obligaciones, perdida del carácter, suspensiones y exclusiones
- Organización de la cooperativa: normas de funcionamiento, coordinación y control, atribuciones de la reunión general de asociados, reglamentos internos.
- Normas para la representación legal.
- Modalidades de la toma de decisión.
- Formas de organización y normas de trabajo.
- Desarrollo de la actividad educativa.
- Régimen económico.
- Normas de integración.
- Procedimientos para la reforma del estatuto.
- Procedimiento para la transformación, fusión, escisión, segregación, disolución y liquidación.
- Normas de orden disciplinario.
- Instancias

¿CÓMO SE CONSTITUYE UNA COOPERATIVA?

- Estatutos
- Acta de Reunión Constitutiva

Registro ante SUNACOOP

Registro ante el SENIAT

Registro ante Ministerio del Trabajo

Registro ante I.V.S.S.

Registro ante BANAVIH

Registro ante el INCE

Check List

¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Constitución de la Cooperativa

¿QUIÉNES PUEDEN SER ASOCIADOS?

- Personas naturales
- Personas jurídicas sin fines de lucro
- El personal contratado por la cooperativa después del sexto mes de contrato puede exigir ingresar como asociado
- Adolescentes con permiso de sus padres

Siempre que cumplan con los requisitos definidos en el estatuto

¿CÓMO SE PIERDE LA CONDICIÓN DE ASOCIADO?

- Fin de la existencia de la persona jurídica o natural (muerte)
- Renuncia
- Perdida de las condiciones para ser asociado de acuerdo a la Ley y lo previsto en los estatutos (medidas disciplinarias)
- Exclusión de acuerdo a la reunión general de asociados
- Extinción de la Cooperativa

Ejercicio Grupal

¿Somos todos los que estamos?

Uno de los aspectos fundamentales de la conformación de una Cooperativa esta relacionado con el grupo de personas que la integra.
Por ello es importante identificar si realmente la Cooperativa esta integrada por todos los que pensamos o si estamos dejando alguien fuera de nuestra consideración.
Intégrese a los demás miembros de su Cooperativa para responder las siguientes preguntas.

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

ESTRUCTURA

- Debe establecerse **en el estatuto**
- Estructura **flexible y abierta** a procesos de cambio
- Debe reforzar que las **responsabilidades sean compartidas**
- Debe sustentarse en la **acción colectiva**
- Debe **atender su propósito económico**, propiciar la participación, la evaluación y el control permanente
- Debe facilitar el **acceso a la información**

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN

- Debe garantizarse en **el estatuto**
- Sobre la base coordinativa de **reuniones y asambleas**
- La forma de coordinación es a través de **instancias** integradas por asociados
- Las instancias se encorgaran de **procesos administrativos de evaluación, control y educación**

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

TOMA DE DECISIONES

- Se debe propiciar la **participación** de todos
- Se tomaran de manera **democrática**
- Las **formas democráticas** posibles son:
  - Consenso
  - Votación
  - Mixto

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

CONTROL

- Se debe llevar **registro de todas las reuniones y de las diferentes instancias** organizativas por medio de actas
- Las **actas** deben indicar: asistentes a la reunión, puntos tratados, decisiones tomadas y deben ser firmadas
- Cada **instancia** debe levantar informes periódicos sobre las actividades que realiza
- Tanto las actas como los informes de instancia deben ser correctamente **archivados**

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

TRABAJO

- La responsabilidad y deber del trabajo de la cooperativa es de **todos los asociados**
- El trabajo debe desarrollarse **de manera colaborativa** entre los miembros (asociados o no), **sin compensación económica** directa e individual
- El trabajo es lo que **da derecho a participar en el reparto de excedentes** a los miembros asociados
- El trabajo **debe desarrollarse en equipo**, con igualdad, disciplina colectiva y autogestión
- El trabajo **debe estimular la creatividad**, el emprendimiento, la participación permanente, la creación de bienestar, la solidaridad y el sentido de identidad y pertenencia

¿CÓMO DEBE FUNCIONAR UNA COOPERATIVA?

COLABORACIÓN

- Se debe organizar el trabajo de la mejor manera **para garantizar la participación** directa de los asociados.
- ¿Dónde debe darse la participación?
  - En la definición de **políticas**
  - En la definición de **planes**
  - En **el trabajo** dentro de la Cooperativa
  - En la **coordinación de actividades** administrativas, de control, evaluación y educación
- **El trabajo de los asociados se entiende como su principal aporte a la Cooperativa, no puede entenderse como parte de un vínculo laboral bajo dependencia.**
- Por lo anterior, la colaboración de los asociados es el trabajo **sin percibir salario** por ello

Ejercicio Grupal

¿Cómo Organizamos la Cooperativa?

Aspectos Operativos

Una vez que hemos visto las disposiciones legales para organizar el trabajo de la Cooperativa, en conjunto con sus compañeros, trate de identificar sus respuestas a los aspectos planteados.

Check List

¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Organización Interna

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

- Las Cooperativas son **empresas** de propiedad colectiva, carácter comunitario, que buscan el bienestar colectivo y personal
- La forma y manera de llevar a cabo su **actividad productiva** la decide la Cooperativa de manera autónoma, buscando propiciar la participación de los asociados

Control Administrativo

Recursos
- Humanos
- Patrimoniales y Económicos
- Materiales

\+ **Trabajo Cooperativo** = **Ingresos**

Gastos
- Pago a personal
- Pago de servicios
- Reservas de Ley

Excedentes
- Adelantos Societales
- Reservas Especiales

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

RECURSOS PATRIMONIALES

- Provienen de:
  - Las **aportaciones** de los asociados
  - Los **excedentes** acumulados de las reservas y fondos permanentes
  - Las **donaciones y aportes gratuitos** para conformar el capital de la Cooperativa
- Los **aportes de los asociados** son individuales, pueden ser en dinero o en especie (trabajo).
- La forma de la gestión de los aportes debe indicarse **en los estatutos**.
- Los aportes **conforman el capital** de la Cooperativa y este podrá ser ilimitado y variable, debiendo definirse en el estatuto la cantidad mínima y los procedimientos para formación e incremento de capital

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

RECURSOS HUMANOS

- El trabajo de la Cooperativa lo aportan los asociados
- En caso de ser necesario apoyos adicionales **muy puntuales**, la Cooperativa puede contratar a otras personas y empresas
- La contratación de personas implica una **relación laboral y debe ser menor a 6 meses de duración**
- Cuando un contratado bajo relación laboral supera el limite de los 6 meses pasa a tener **derecho a salicitar su asociación** a la Cooperativa

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

ANTICIPOS SOCIETARIOS

- Son los pagos que **periódicamente** pueden hacerse a los socios a cuenta de los excedentes del ejercicio
- Se pagan a los **asociados que aportan su trabajo** a la Cooperativa
- **NO** pueden entenderse como sueldo

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

RESERVAS

- Son **fondos de recursos económicos** que por Ley deben crearse.
- Están conformados por:
  - **Reserva excedentaria**, que representa el 30% del excedente neto operacional
  - **Reserva legal operacional**, que representa el 1% de los ingresos operacionales

- Según la Ley, la Cooperativa debe formar las siguientes reservas:

	Uso	Conformacion	
		R.E.	R.L.O.
Reserva de Emergencia	Cubrir situaciones imprevistas y perdidas	10,00%	0,33%
Reserva de Proteccion Social	Atender situaciones especiales de los asociados	10,00%	0,33%
Reserva de Educacion	Cubrir actividades educativas de los asociados	10,00%	0,33%

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

EXCEDENTES

- Están constituidos por el **sobrante** de los ingresos obtenidos por la Cooperativa luego de cubrir sus costos y gastos operacionales

Excedente Bruto	=	Ingresos – Gastos Operacionales
Excedente Neto	=	Excedente Bruto – 1%Reservas Legales Operacionales
Excedente Neto Operacional	=	Excedente Neto – Anticipos Societales
Reserva Excedentaria	=	Excedente Neto Operacional x 30%
Excedente a Repartir	=	Excedente Neto Operacional – Reserva Excedentaria

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

CONTROL ADMINISTRATIVO

- Las Cooperativas deberán llevar la **contabilidad** conforme a los principios contables generalmente aceptados
- La **información contable** deberá estar disponible y actualizada al alcance de los asociados, las instancias y los entes gubernamentales a los que competa
- El régimen relativo al **ejercicio económico** se establecerá en el estatuto
- Las Cooperativas en una **Asamblea Anual de Asociados**, al cierre del Ejercicio Económico (máximo 3 meses) deberán aprobar sus Estados Financieros, las memorias y cuenta por cada instancia y el Plan Anual de Actividades y Presupuesto
- De manera regular la Cooperativa debe enviar **reportes a la Superintendencia**

Reporte Semestral Reporte Anual

Mas información: Ver anexos PA-186-7

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

REPORTE SEMESTRAL A LA SUPERINTENDENCIA

- Se debe enviar al termino de cada **semestre**
- El envío esta **integrado** por:
  - Balance de Comprobación
  - Conciliación bancaria
  - Estados de cuenta bancaria del ultimo mes del semestre
  - Listado de asociados y trabajadores
  - Informe de actividades educativas ejecutadas y por ejecutar

¿CÓMO SE ORGANIZA ECONÓMICAMENTE UNA COOPERATIVA?

REPORTE ANUAL A LA SUPERINTENDENCIA

- Se deriva de lo tratado y aprobado en la **Asamblea Anual** al cierre del ejercicio económico
- El reporte debe hacerse dentro de los **15 días hábiles siguientes** a la Asamblea Anual, y esta integrado por:
  - Copia certificada del Acta de la Asamblea Anual
  - Copia certificada del listado de asociados asistentes
  - Estados financieros básicos contentivos de Balance General y Estado de Resultados
  - Memoria y cuenta de cada instancia
  - Plan Anual de Actividades y Presupuesto

Ejercicio Grupal

¿Cómo Organizamos la Cooperativa?

Aspectos Económicos

Una vez que hemos visto las disposiciones legales sobre la organización económica de la Cooperativa, en conjunto con sus compañeros, trate de identificar sus respuestas a los siguientes aspectos.

Check List

¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Organización Económica

¿CÓMO ES EL PROCESO EDUCATIVO INTERNO DE LAS COOPERATIVAS?

- El principal **proceso educativo** en cada Cooperativa es su propio trabajo:
  - Planificación y evaluación colectiva de la acción cotidiana
  - Organización de las estructuras y los procesos internos
  - Procesos de formación y capacitación
- Las Cooperativas deberán aprobar en Asamblea el **Plan Anual de Actividades y Presupuesto**, en el que deben contemplarse acciones educativas
- Deben presentar, cada semestre ante la Superintendencia un **informe de las acciones educativas** ejecutadas y por ejecutar, así como detalles sobre la utilización del Fondo de Educación

Mas información: Ver anexos PA 039-05

¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE UN MARCO DISCIPLINARIO PARA LAS COOPERATIVAS?

- La propia Cooperativa debe gestionar **por sí misma** sus propios procesos disciplinarios y fiscalizadores
- La Asamblea de Asociados deberá definir los **parámetros de disciplina** según sus prioridades, así como las sanciones asociadas al incumplimiento de las normas
- Los asociados pueden ser **excluidos o suspendidos** de la Cooperativa por causas que deben definirse en los Estatutos, al igual que los procedimientos a seguir en caso de faltas

¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE UN MARCO DISCIPLINARIO PARA LAS COOPERATIVAS?

- **Para la aplicación de procedimientos disciplinarios** la Cooperativa debe:
  - Definir en sus Estatutos las faltas y procedimientos disciplinarios a seguir
  - La decisión de sancionar una falta debe:
    - Ser aprobada por los Asociados en Asamblea
    - Ser ejecutada según lo establecido en los Estatutos
    - Ser informada dentro de los 15 días siguientes a la Superintendencia

Mas información: Ver anexos PA-033-05

Ejercicio Grupal

Definamos las Reglas del Juego

Hemos visto que la propia Cooperativa debe establecer el orden de reglas que internamente van a regular el comportamiento de sus miembros, así como las sanciones que aplicaran a quienes no cumplan con las reglas. Esto es lo que se conoce como medidas disciplinarias.

Únase al resto de su equipo para hacer el ejercicio de establecer los primeros elementos para establecer un Reglamento Interno

¿QUÉ ES LA SUPERINTENDENCIA DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS?

SUNACOOP

La Superintendencia de Asociaciones Cooperativas, conocida como SUNACOOP, es el ente gubernamental venezolano encargado de ejercer funciones de control y fiscalización sobre las Cooperativas

- **Funciones**
- **Atribuciones en la Función de Fiscalización**

Mas información: http://www.sunacoop.gob.ve

¿QUÉ ES LA SUPERINTENDENCIA DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS?

FUNCIONES

- Ejercer **fiscalización** sobre las Cooperativas
- Organizar y administrar un **servicio de información** y control sobre las Cooperativas
- Imponer **sanciones** de acuerdo a la Ley
- Coordinar con otros organismos oficiales las **políticas de control** en materia cooperativa
- **Emitir certificaciones** según la Ley

¿QUÉ ES LA SUPERINTENDENCIA DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS?

ATRIBUCIONES EN LA FUNCIÓN DE FISCALIZACIÓN

- Requerir **información y realizar investigaciones**
- Asistir a las Asambleas o reuniones generales de asociados
- **Intervenir a las Cooperativas** cuando existan motivos que pongan en riesgo grave e inminente su existencia
- Solicitar al Juez competente la **disolución y liquidación de la Cooperativa** que cometa infracciones
- **Impedir el uso indebido** de la palabra Cooperativa en otro tipo de organizaciones contrarias a las caracterizadas en la Ley
- Velar por el **cumplimiento de la Ley**

¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS QUE EL ESTADO PREVÉ PARA LAS COOPERATIVAS?

- Para el Estado venezolano el Cooperativismo **es un medio** para la participación y protagonismo del pueblo
- En atención a ello, ha establecido un marco de **mecanismos legales y fiscales** que impulsan al establecimiento de este tipo de organizaciones
- Hoy día **el Estado estimula** a:
  - Desarrollar cualquier actividad licita económica y socialmente a través de Cooperativas
  - Promover la participación del sector Cooperativo en el establecimiento de políticas económicas y sociales
  - Usar al sector Cooperativo en la integración internacional del país

¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS QUE EL ESTADO PREVÉ PARA LAS COOPERATIVAS?

MECANISMOS DE PROMOCION Y PROTECCION

- Exención de impuestas nacionales directas, tasas, cantribuciones especiales y derechas registrales
- Establecimienta de sistemas de formación y capacitación y de practicas cooperativas
- Fortalecimienta de los fondos que las entes financieras públicos a privados destinen al Coaperativisma
- Recanocimienta y acreditación de la acción educativa que realicen las Caaperativas
- Preferencia en las institutos financieras y crediticias del Estada
- Estimula a todas las expresianes de la Ecanomía Social y Participativa
- Fortalecimienta de los sistemas y mecanismas de pratección social que desarrolle el sector Caaperativo
- Impulsa a la participación de los trabajadares y la camunidad en la gestión de empresas publicas y privadas mediante formulas Caoperativas
- Apaya a las planes de las Cooperativas
- Establecimienta de condiciones legales, saciales y ecanómicas que faciliten el desarrolla de sistemas financieras propios de las Caoperativas
- Preferencia hacia las Caaperativas en las cancesianes que otorgue el Estada
- Preferencia hacia las Coaperativas en la campra de bienes y servicias
- Difusión amplia en medios de camunicación de experiencias cooperativistas exitosas

¿CÓMO SE ACCEDE A TODOS LOS MECANISMOS DE PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN ESTABLECIDOS?

- A través de la obtención del **CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO**
- El certificado es otorgado por SUNACOOP

Solicitud
Se realiza por escrito a la Coordinación Regional indicando los motivos

Consignación de Recaudos certificados
- Listado de asociados indicando labores administrativas y productivas
- Listado de trabajadores no asociados indicando labores y tiempo de servicio

Constancia Provisional
Emitida por SUNACOOP al momento
Tiene carácter temporal

Emisión del Certificado
Por parte de SUNACOOP
Una vez comprobado el cumplimiento
Vigencia de 180 días desde su emisión
Si la Cooperativa tiene trabajadores no asociados se refleja en el Certificado por lo que debe obtener la Solvencia Laboral

Mas información: Ver anexos PA-187-07

¿CUÁLES SON LAS SANCIONES ESTABLECIDAS?

MULTAS DE HASTA
1000 UT = BS. 65.000

- Incumplimiento en la remisión del documento de registro y sus estatutos a SUNACOOP
- Establecimiento de requisitos económicos que dificulten a los trabajadores de la Cooperativa incorporarse como asociados
- No llevar el registro de asociados ni registro de actas
- Ejercicio de cargos en las instancias por mas del tiempo establecido
- No llevar la contobilidad al día

MULTAS DE HASTA
1500 UT = BS. 97.500

- No constitución de fondos establecidos en la Ley
- No realizar las revisiones integrales establecidas en la Ley
- Incumplir procedimiento de liquidación y disolución
- Obstaculizar el ejercicio de funciones de SUNACOOP

¿CUÁLES SON LAS SANCIONES ESTABLECIDAS?

SUSPENSIÓN DE CERTIFICACIONES + **MULTA ENTRE 151 Y 350 UT** + **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

- Contratación permanente de servicios de trabajadores no asociados
- Distribución inadecuada de excedente entre los asociados

CIERRE DE ESTABLECIMIENTO + **MULTA ENTRE 100 Y 200 UT**

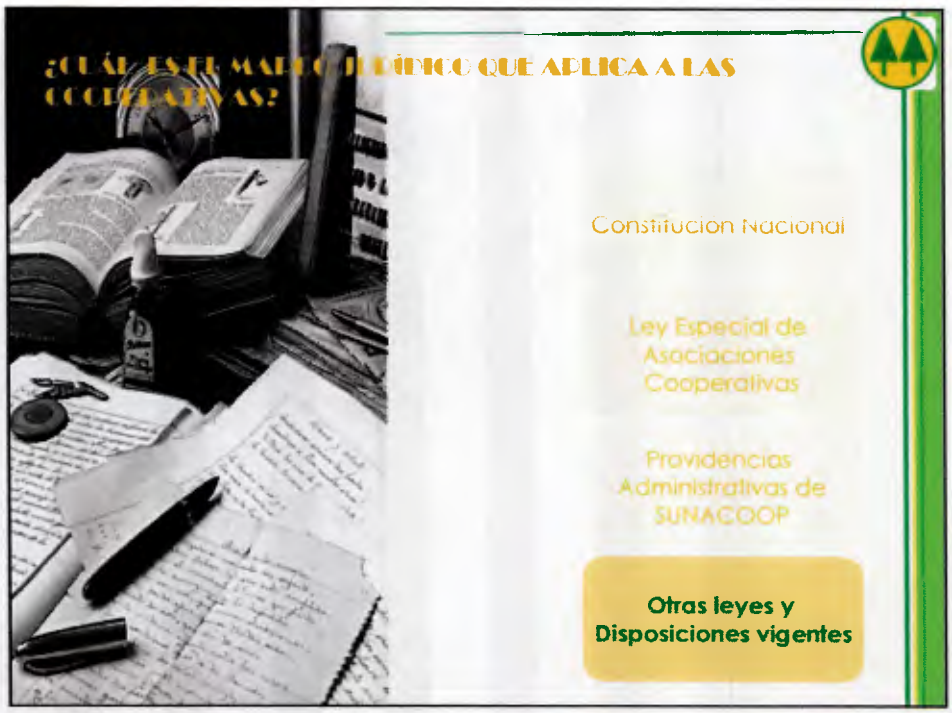
- Utilización inadecuada de la denominación de Cooperativa

Ejercicio Grupal

¿De cuánto seria la multa?

Suponga que un fiscal de SUNACOOP visita nuestra Cooperativa para verificar las cosas tal como están hoy día.

En compañía de su equipo identifique las posibles faltas que encontraría. Cuando termine de identificarlas, cuantifique el valor de las sanciones que le aplicarían.


¿CUÁL ES EL MARCO JURÍDICO QUE APLICA A LAS COOPERATIVAS?
Constitución Nacional
Ley Especial de Asociaciones Cooperativas
Providencias Administrativas de SUNACOOP
Otras leyes y Disposiciones vigentes

¿CUÁL ES EL MARCO JURÍDICO QUE APLICA A LAS COOPERATIVAS?
Ley del Impuesto Sobre La Renta
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
Ley del Impuesto al Valor Agregado
Ley Orgánica del Trabajo
Leyes del Sistema de Seguridad Social
I.V.S.S.
I.N.C.E.S.
B.A.N.A.V.I.H.
Otras Leyes y Disposiciones Vigentes

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO

¿QUÉ REGULA?

Todo lo concerniente a **la relación de trabajo** que hay entre el trabajador y la Cooperativa

Entendiendo que **son trabajadores de la Cooperativa** aquellos que laboren para la ella sin ser asociados, bajo su dependencia y por un periodo menor a 6 meses

El cumplimiento de todos los mandatos en el ámbito laboral queda reflejado en la Solvencia Laboral

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

Contratación
- Establecer condiciones por escrito
  - Sueldo
  - Duración de la contratación
  - Condiciones
  - Objeto del contrato

Llevar nomina y registro
- Pago de salarios según Ley
- Pago de beneficios según Ley

Obtener Numero de Identidad Laboral (NIL)
- Registro ante el RNEE como centro de trabajo

Declaración Trimestral
- Declaración de la relación de trabajo y sus cambios
- De manera trimestral
- Ante el MINTRA

Plus: Principales Beneficios de Ley

Plus: ¿Cómo Inscribirse en el RNEE?

PRINCIPALES BENEFICIOS DE LEY

SALARIO MÍNIMO

Bs. 1.223 mensuales

UTILIDADES

Pago mínimo legal equivalente a 15 días al cierre del año fiscal

VACACIONES

15 días hábiles mínimo legal de disfrute remunerado por año laborado

PRESTACIONES SOCIALES

- ❑5 días de salario integral al mes a partir del 4to mes
- ❑Abono mensual
- ❑Genera intereses

BONO VACACIONAL

Pago mínimo legal equivalente a 7 días por año laborado

Los beneficios básicos de Ley representan un 50% adicional al gasto en sueldo

¿CÓMO INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS?

Para registrar o actualizar una empresa o establecimiento usted deberá seguir los siguientes pasos:

1. Ingresa al portal web del Ministerio del Trabajo: www.mintra.gov.ve
En caso de estar registrado, introduzca la contraseña que le fue enviada por correo electrónico en el momento en que se registró, de lo contrario, seleccione el enlace ubicado en la ventana de inicio de Sesión "Registrar nuevo usuario".

2. [illegible]
Introduzca todos los datos requeridos en las distintas secciones y adjunte el archivo contentivo de la nómina de cada una de sus empresas (principal y sucursales). En caso de no poder completar la solicitud, usted podrá ingresar al sistema las veces que sean necesarias para completar dicha solicitud.

3. [illegible]
Completada la solicitud de registro o actualización de cada una de sus empresas (principal y sucursales), seleccione del menú principal la opción "Solicitar Cita", donde se le indicará el lugar, fecha y hora en que deberá presentarse con todos los recaudos exigidos para formalizar la solicitud de inscripción o actualización.

4. [illegible]
Presente y suministre ante la oficina de Registro correspondiente, los recaudos establecidos, para la respectiva inscripción o actualización de la empresa en el Registro Nacional de Empresas y Establecimientos, los cuales se indican a continuación:

a) Dos (2) impresiones de la Solicitud de Inscripción.

b) Copia del documento constitutivo, última reforma estatutaria y designación de la junta directiva vigente.

c) Copia del Registro de Información Fiscal (RIF).

d) Copia del Número de Identificación Tributaria (NIT), de ser el caso.

e) "Cédula del Patrono o Empresa" (Forma 14-01) expedida por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), o "Constancia de No Afiliado", tanto del solicitante como de las sucursales.

f) Comprobante de Inscripción en el Registro Nacional de Aportantes (RNA) llevado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), de ser el caso.

g) Constancia de Afiliación al Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda expedida por la entidad bancaria u Oficio de Empresa No Afiliada al Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda, expedida por el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI).

h) Copia del Certificado de Registro de Inscripción por ante la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP), de ser el caso.

i) Nómina de trabajadores y trabajadoras, la cual deberá ser consignada en forma impresa en el formato de nómina, dispuesto a tal efecto en el portal web del Ministerio del Trabajo www.mintra.gov.ve.

5. [illegible]
Este certificado sera entregado una vez cortejados los recaudos y los datos contenidos en la solicitud de inscripción o actualización, se procederá a generar el "Certificado de Registro", contentivo del Número de Identificación Laboral (NIL). el cual es un documento que confirma que la empresa o establecimiento está debidamente inscrita ante el Ministerio del Trabajo.

Mas información:
http://www.mintra.gob.ve

LEY DE LOS SEGUROS SOCIALES

¿QUÉ REGULA?

Lo concerniente al **servicio de salud** publica, **pensiones** por vejez o incapacidad y pagos por perdida involuntaria del empleo

Se gestiona a través del **Instituto Venezolano de los Seguros Sociales**

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

- Inscripción de la Cooperativa como Patrono
- Inscripción de los trabajadores de la Cooperativa ante el IVSS
- Retención de cotizaciones de los pagos de nomina
- Pago de aportes patronales más aportes retenidos al IVSS según facturación
- Actualización de registros del trabajador
- Notificación de retiros

Plus: Proceso de inscripción del patrono ante el IVSS

Este proceso de registro es completamente GRATUITO, no te dejes engañar.

Proceso de inscripción del patrono ante el I.V.S.S.

El proceso de solicitud de registro consiste en 4 pasos.

1.Un primer paso donde se crea una solicitud y se establece un canal de comunicación directo entre la Empresa y el I.V.S.S (cuenta de correo electrónico).

2.Luego a través de un correo electrónico recibirá el Número de Solicitud y Número de Confirmación para que pueda completar los datos de su solicitud. Una vez finalizado este proceso, el Sistema le dará la opción de imprimir la *Constancia de Solicitud de Afiliación.*

3.En el tercer paso usted debe llevar la Constancia de Solicitud impresa a la Oficina Administrativa correspondiente, de acuerdo a la terminación de su número de RIF (ver días). Adicionalmente debe consignar ciertos requisitos, los cuales serán revisados por un funcionario del I.V.S.S., para verificar la autenticidad de los datos y proceder a aprobar dicha solicitud.

4.Una vez aprobada la solicitud, el sistema genera de forma automática las credenciales de acceso al sistema y las mismas se les hará llegar vía correo. A partir de ese momento usted podrá tener acceso al sistema.

Requisitos:

- Cédula de Identidad del representante legal de la Empresa. (Original y Copia)
- Registro de Información Fiscal (RIF). (Original y Copia)
- Registro Mercantil. (Original y Copia)
- Recibo de pago de servicios públicos, donde se pueda comprobar la dirección comercial suministrada. (Luz, Teléfono, otros)

Mas información: http://www.ivss.gob.ve

LEY DEL RÉGIMEN PRESTACIONAL DE VIVIENDA Y HÁBITAT

¿QUÉ REGULA?

Lo concerniente a la **contribución** de la Cooperativa como patrono **al sistema que provee vivienda** a los ciudadanos

Se administra a través del **Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (B.A.N.A.V.I.H.)**

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

- Registro del patrono y su nomina de trabajadores
- Actualización constante de la data de nomina de trabajadores
- Retención de aportes del trabajador: 1% de los ingresos percibidos
- Pago de aportes patronales por los trabajadores: sobre la base de 2% de sus ingresos
- Enterar aportes según facturación autogestionada

Plus: Proceso de Recaudación BANAVIH

PROCESO DE RECAUDACIÓN DE B.A.N.A.V.I.H.

1. El empleador se afilia al sistema www.banavih.gob.ve
2. Procesa nómina mensualmente a través del sistema.
3. Sistema procesa información y genera planilla de pago.
4. El empleador realiza el pago de la planilla generada ante el operador financiera (OPF).
5. El OPF procesa pago y envía archivo de transferencia de aportes al Banavih
6. El sistema comprueba y aplica el pago a los empresas.
7. Sistema aplica la distribución a los ahorristas

BANAVIH

Emite el estado de cuenta del empleador.

Mas información: http://www.banavih.gob.ve

LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA

¿QUÉ REGULA?

Lo concerniente la contribución de la Cooperativa al Sistema de formulación coordinación, evaluación dirección y ejecución de **programas educativos de formación y capacitación integral**

La Cooperativa como patrono y sus trabajadores deben contribuir con el mantenimiento del **I.N.C.E.S.**, instituto encargado de administrar esta Ley

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

Registro del patrono y sus trabajadores	
Contribuir con el Sistema Nacional	• Si emplea mas de 5 trabajadores
Aporte Patronal	• 2% de las remuneraciones • Si la nomina es mayor a 1 trabajador
Aporte de los trabajadores	• 0,5% de las utilidades

Plus: Registro de Empresas ante el INCES

REGISTRO DE EMPRESAS ANTE EL I.N.C.E.S.

Registro de Empresas ante el INCES

6 Registro de la empresa ante el Inces

El aporte al **Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (Inces)**, es un tributo parafiscal de obligatorio cumplimiento por empleadores y trabajadores, regulado por la Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (1970). El Título IV, Capítulo 11, Artículo 145 del Código Orgánico Tributario, establece los deberes formales de los Contribuyente dentro de los cuales se destaca el siguiente: Inscribirse en los registros pertinentes, a los que aportarán los datos necesarios y comunicarán oportunamente sus modificaciones.

La inscripción debe realizarse ante la Unidad de Ingresos Tributarios Inces, donde se encuentre ubicado el domicilio tributario o el establecimiento del contribuyente.

Requisitos para la Inscripción de la Empresa en el Inces

1) Original y copia del RIF
2) Original y copia del Registro Mercantil Dirección completa (los originales serán devueltos inmediatamente)
3) Carta dirigida al Instituto, con la siguiente información: número de Teléfono, Código Postal, número de Trabajadores (Es indispensable indicar si la empresa tiene trabajadores o no, o si está inactiva), número de RIF y número de Seguro Social (si lo tiene).

Mas información: http://www.inces.gob.ve/

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

¿QUÉ REGULA?

Tiene por objeto la regulación de los deberes y derechos de trabajares y empleadores en **materia de seguridad y salud ocupacional**

El órgano encargado de velar por su cumplimiento es el **Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, I.N.P.S.A.S.E.L.**

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

- Registrarse ante I.N.P.S.A.S.E.L.
- Elegir delegados de prevención
- Conformación del comité de Seguridad y Salud Laboral
- Hacer mediciones y notificar a los trabajadores sobre los riesgos implícitos en su labor
- Velar por adecuadas condiciones de salud y seguridad en el sitio de trabajo
- Realizar exámenes médicos ocupacionales de manera regular

Mas información: http://www.inpsasel.gov.ve

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

¿QUÉ REGULA?

Establece lo concerniente al Impuesto que aplica sobe el enriquecimiento neto anual de personas naturales o jurídicos

Las Cooperativas están **exentas del pago** del impuesto siempre que cumplan con los requisitos del S.E.N.I.A.T., órgano que deberá emitir la exención formalmente

REQUISITOS DEL S.E.N.I.A.T. PARA LA EXENCIÓN DE IMPUESTOS

- Que la Cooperativa se encuentre formalmente registrada
- Que desarrolle una actividad licita
- Que sus ingresos se correspondan a la actividad para la que esta autorizada
- Que cuente con el certificado de cumplimiento de SUNACOOP

OBLIGACIONES DE LA COOPERATIVA

- Inscribirse en el S.E.N.I.A.T.
- Llevar libros y registros contables
- Presentar declaraciones al cierre del año fiscal

Plus: Libros que debe llevar la Cooperativa

Plus: 4 preguntas sobre la Facturación

Mas información:
http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT

Libros que debe llevar la Cooperativa

SUNACOOP

LIBROS QUE DEBEN SER LLEVADOS POR LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

- LIBRO DE ACTAS DE ASAMBLEAS.
- LIBRO DE ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS.
- LIBRO DE ACTAS DE LA INSTANCIA DE ADMINISTRACIÓN.
- LIBRO DE ACTA DE LA INSTANCIA DE CONTROL.
- LIBRO DE ACTA DE LA INSTANCIA DE EDUCACIÓN U OTRAS.
- LIBRO DE ACTAS POR CADA UNO DE LOS COMITÉS EXISTENTES DENTRO DE LA COOPERATIVA.
- LIBRO DE REGISTRO DE ASOCIADOS.
- LIBRO DE CONTABILIDAD CONFORME AL ARTÍCULO 32 DEL CÓDIGO DE COMERCIO: LIBRO DIARIO, LIBRO MAYOR Y LIBRO DE INVENTARIO.

TODOS ESTOS LIBROS DEBEN SER ESTAMPADOS, NUMERADOS, FOLIADOS, SELLADOS Y AUTORIZADOS POR LA NOTARIA DE SU JURISDICCIÓN. SEGÚN EL ARTICULO 74 NUMERAL 17 DE LA LEY DE REGISTRO PÚBLICO Y DEL NOTARIADO.

4 PREGUNTAS SOBRE LA FACTURACIÓN

¿QUÉ SE FACTURA?

La venta de bienes y los servicios prestados

¿CUÁNDO SE FACTURA?

En caso de **venta de bienes**, al momento de la entrega. Si no se factura en ese momento se debe hacer una nota de entrega u orden de despacho

En caso de **prestación de servicios**, en el mes en que se preste el servicio

¿QUIÉNES DEBEN FACTURAR?

Contribuyentes al I.S.L.R., al I.V.A. o imprentas autorizadas

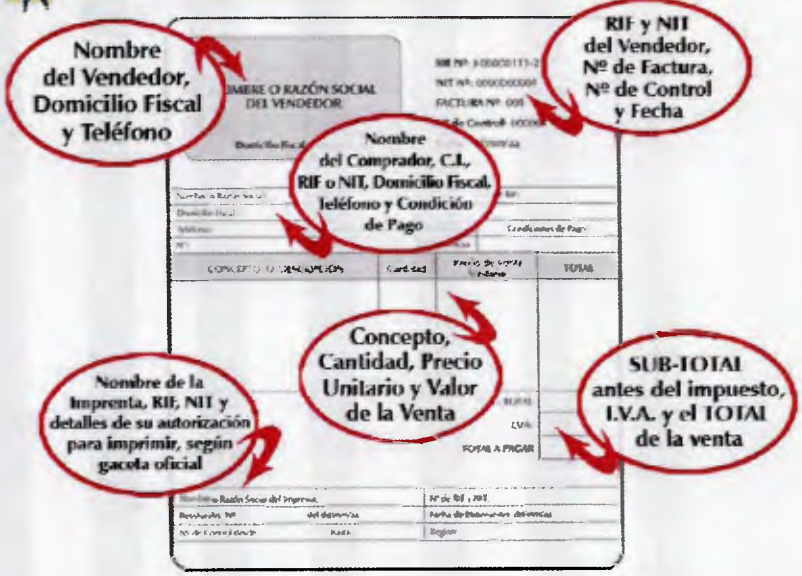
Las Cooperativas están exentas o no son sujeto a Impuesto, pero deben cumplir con deberes formales como la facturación

¿CÓMO SE PUEDE FACTURAR?

- ✓ Facturas Formas Libres
- ✓ Facturas Preimpresas

VER MODELO DE FACTURA

4 PREGUNTAS SOBRE LA FACTURACIÓN



LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

¿QUÉ REGULA?

Regula el **Impuesto al Valor Agregado** sobre la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes.

Tiene **alcance** nacional a todos aquellos entes jurídicos o económicos que desarrollen hechos imponibles

¿QUÉ OBLIGACIONES TIENE LA COOPERATIVA?

Las Cooperativas **no están sujetas** a las distintas obligaciones de esta Ley, por tanto:

- No deben cobrar este impuesto en su facturación.
- No deben declarar

Check List

¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Cumplimiento de Deberes Formales

Conclusiones

Preguntas?

Gracias por su atención!!!!

ANEXO 4a. Check List, ¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

Check List

¿Qué tenemos? ¿Qué nos falta?

A lo largo del Taller se identificaran una serie de trámites que debe realizar la Cooperativa para ajustarse a los requerimientos jurídicos y administrativos que le impone el marco legal.

En la medida que avance el Taller, marque en el recuadro la situación de cada aspecto en la Cooperativa.

		Listo
Constitución de la Cooperativa	Definir nuestra misión, valores y objetivos como Cooperativa	☐
	Reserva de Denominación con SUNACOOP	☐
	Reunión Constitutiva o 1era. Asamblea	☐
	Redacción de Estatutos	☐
	Registro de los Estatutos y la Cooperativa	☐
	Registro ante SUNACOOP	☐
	Registro ante el SENIAT	☐
	Apertura de Cuenta Bancaria	☐
Organización Interna	Definición de Instancias Internas	☐
	Definición de Funciones	☐
	Definición del Reglamento Interno	☐
	Definición de medidas disciplinarias	☐
	Establecimiento de mecanismos de información	☐
	Establecimiento de mecanismos de toma de decisiones	☐
Organización Económica	Definición de Condiciones de Personal Contratado	☐
	Definición de Condiciones para los anticipos societarios	☐
	Establecimiento de reservas	☐
	Definición de mecanismos de control administrativo	☐
	Definición de responsables de reportes a SUNACOOP	☐
Cumplimiento de Deberes Formales	Definición de mecanismos de facturación	☐
	Inscripción ante el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales	☐
	Inscripción ante el Ministerio del Trabajo	☐
	Inscripción ante Banco Nacional de Vivienda y Hábitat	☐
	Inscripción ante el Instituto Nacional de Capacitación y Educación	☐
	Registro de la Cooperativa ante Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales	☐

ANEXO 4b. Ejercicio Grupal, ¿Cómo organizamos esta Cooperativa?. Aspectos Operativos

Ejercicio Grupal

¿Cómo Organizamos la Cooperativa?

Aspectos Operativos

Una vez que hemos visto las disposiciones legales para organizar el trabajo de la Cooperativa, en conjunto con sus compañeros, trate de identificar sus respuestas a los siguientes aspectos.

¿Cómo garantizamos que todos tengan información?

¿Qué instancias deberíamos tener?

¿Cómo vamos a tomar las decisiones internamente?

¿Con qué frecuencia haremos reuniones o asambleas?

¿Cómo vamos a llevar el registro y archivo de actas?

ANEXO 4c. Ejercicio Grupal, ¿Cómo organizamos esta Cooperativa?. Aspectos Económicos

Ejercicio Grupal

¿Cómo Organizamos la Cooperativa?

Aspectos Económicos

Una vez que hemos visto las disposiciones legales sobre la organización económica de la Cooperativa, en conjunto con sus compañeros, trate de identificar sus respuestas a los siguientes aspectos.

¿Cuáles son los ingresos de la Cooperativa?

¿Cómo podemos regular los anticipos societarios?

De los fondos que indica la Ley, ¿Cuáles fondos estableceremos?

¿Cómo haremos el control administrativo de la Cooperativa?

¿Qué haremos con el personal contratado de la Cooperativa?

ANEXO 4d. Ejercicio Grupal, ¿Somos todos los que están?

¿Somos todos los que estamos?

Uno de los aspectos fundamentales de la conformación de una Cooperativa esta relacionado con el grupo de personas que la integra.

Por ello es importante identificar si realmente la Cooperativa esta integrada por todos los que pensamos o si estamos dejando alguien fuera de nuestra consideración.

Intégrese a los demás miembros de su Cooperativa para responder las siguientes preguntas.

¿Quiénes integran la Cooperativa?

_____

_____

_____

¿Qué función cumple cada quien?

_____

_____

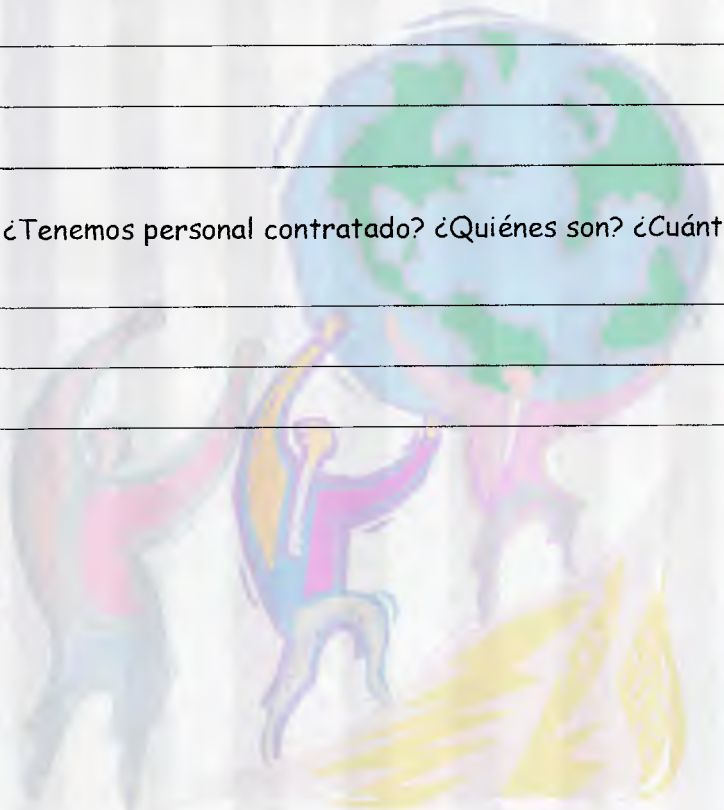
_____

¿Tenemos personal contratado? ¿Quiénes son? ¿Cuánto tiempo tienen con nosotros?

_____

_____

_____



ANEXO 4e. Ejercicio Grupal, Definamos las Reglas del Juego

Ejercicio Grupal

Definamos las Reglas del Juego

Hemos visto que la propia Cooperativa debe establecer el orden de reglas que internamente van a regular el comportamiento de sus miembros, así como las sanciones que aplicaran a quienes no cumplan con las reglas. Esto es lo que se conoce como medidas disciplinarias.

Únase al resto de su equipo para hacer el ejercicio de establecer los primeros elementos para establecer un Reglamento Interno

Señale por lo menos 4 reglas básicas que deberían establecerse en la Cooperativa

❶

❷

❸

❹

Señale 4 cosas que deberían ser prohibidas en la Cooperativa

❶

❷

❸

❹

Señale 4 faltas imperdonables, de las que implican que quien las haga sea expulsado de la Cooperativa

❶

❷

❸

❹

Señale 4 faltas perdonables, aquellas que solo ameritan un llamado de atención o alguna sanción. En cada caso, coloque la sanción a cada falta que indique.

	Faltas	Sanciones
❶		
❷		
❸		
❹		

ANEXO 4f. Ejercicio Grupal, ¿De cuánto sería la multa?

Ejercicio Grupal

¿De cuánto seria la multa?

Suponga que un fiscal de SUNACOOP visita nuestra Cooperativa para verificar las cosas tal como están hoy día.

En compañía de su equipo identifique las posibles faltas que encontraría. Cuando termine de identificarlas, y con la ayuda de la tarjeta que esta dentro del sobre que le han entregado, cuantifique el valor de las sanciones que le aplicarían.

	Se cumple	No se Cumple	Sanciones
Registro de la Cooperativa en SUNACOOP	☐	☐	
Establecimiento de requisitos económicos para la incorporación de asociados	☐	☐	
Registro de Asociados al día	☐	☐	
Archivos y Registros de Actas	☐	☐	
Asociados que ejercen cargos dentro de las instancias por el periodo estipulado	☐	☐	
Contabilidad Actualizada	☐	☐	
Constitución de Fondos o Reservas	☐	☐	
Remisión de informes Semestrales/Anuales a SUNACOOP	☐	☐	
Prohibir a SUNACOOP el ejercicio de su rol fiscalizador	☐	☐	

ANEXO 5. Taller de Construcción de Identidad

RESPONSABLE DE PROYECTO

CON EL PATROCINIO DE

PROYECTO COOPERATIVAS

Construcción de Identidad

Taller

OBJETIVOS DEL TALLER

¿Qué?	Facilitar los términos básicos de la identidad organizacional
¿A quién?	A los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa
¿Para qué?	Para participar activamente en el enunciado de misión, visión, valores y principios de la Cooperativa
¿Cómo?	Un taller práctico e interactivo

Expectativas con el Taller

Y tú:

¿Qué esperas obtener de esta actividad?

¿Qué te gustaría lograr?

Metodología

Este Taller es práctico e interactivo, esto implica:

- El facilitador expone ideas
- Los participantes realizan preguntas y comentarios relacionados a lo largo del taller
- Participantes y facilitador realizan actividades prácticas que refuercen lo aprendido

Celulares apagados o en vibración, si debe atender por una EMERGENCIA, HAGALO AFUERA

Todo lo que se diga aquí es de su interés. PRESTE ATENCION

Quédese con nosotros, NO SE DISTRAIGA

Si no entiende algo, PREGUNTE

Misión, Visión, Valores y Principios: ¿Qué relación tienen?

Planteamiento que aclara la naturaleza y propósito del negocio

¿Quiénes somos?
¿Qué hacemos?
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Quiénes son los responsables?
¿Para qué lo hacemos?
¿Cuál es nuestro alcance?

Representa la identidad permanente de la organización que indica las necesidades y clientes que se satisfacen

DEFINICIÓN GLOBAL Y PERMANENTE DEL ÁREA DE ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

"Satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, creando el máximo valor para la nación venezolana"

Petróleos de Venezuela, 2001

"Organizar los servicios de informática y telecomunicaciones y afines entre sus asociados, para una mayor productividad"

Cooperativa e servicios Ip Comunicaciones, 2006

"Servimos al consumidor con marcas lideres de consumo masivo en el continente americano, creando siempre más valor para la empresa y su gente, la comunidad y el medio ambiente"

Mavesa, 2001

"Proporcionar Servicios Financieros Eficientes a nuestros Afiliados en todas las Actividades propias de la Cooperativa con el fin de responder adecuadamente a sus necesidades en un marco de solidaridad y bienestar personal"

Cooperativa Mixta de Pastores (COMPAL), 2009

"Participar en los procesos de desarrollo del país promoviendo y contribuyendo al fortalecimiento de la Economía Social con Políticas que garanticen a Nuestros Asociados: El crecimiento cooperativista, Los valores y principios a que la misma conlleva, además, de Incrementar la capacidad técnica y el desarrollo integral de cada uno de los asociados, mejorar su calidad de vida, abocando el desarrollo y fortalecimiento de nuestra actividad social en pro de las comunidades en donde nos desenvolvemos"

Cooperativa SETI, R.S., 2006

Ejercicio Grupal

¿Cómo es esta Cooperativa?

Hagamos el ejercicio de enfocarnos en nuestra Cooperativa.

Enfoquemos nuestra mente en las preguntas y tratemos de darles una respuesta ajustada nuestra realidad.

Planteamiento del futuro ideal de la organización

Imagen objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo

RETRATO DEL FUTURO

¿Dónde queremos estar?
¿Hacia dónde queremos ir?

"Llegar a ser la Cooperativa que genere la mejor calidad y costos mas bajos de los servicios, para de esta manera combatir la especulación y apoyar a su vez el movimiento cooperativo y popular"

IP COMUNICACIONES, 2006

"Transformar e incentivar una cultura de Ahorro con el fin de mejorar la calidad de vida y Estimular el desarrollo Integral de Sus Afiliados"

Cooperativa Mixta de Pastores (COMPAL), 2009

Ser una cooperativa de referencia en el País, reconocida por su solidez, eficacia, eficiencia y competitiva en cada uno de sus procesos, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con Productos y Soluciones innovadores de vanguardia enmarcados bajo estándares Internacionales de calidad y seguridad.

Cooperativa SETI, R.S., 2006

Ejercicio Grupal

¿Hacia dónde vamos?

Hagamos el ejercicio de enfocarnos en nuestra Cooperativa.
Enfoquemos nuestra mente en las preguntas y tratemos de darles una respuesta ajustada nuestra realidad.

Plantean un marco ético-social dentro del que la organización lleva a cabo sus acciones

Valores

ES AQUELLO EN LO QUE CREE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE ORIENTA SUS PRACTICAS

Principios

Representan líneas de acción, marcos para el comportamiento dentro de la organización

Dicen cuál es la conducta esperada de cada persona dentro de la organización

¿Cuáles son los Valores y Principios del Cooperativismo?

Valores

- Ayuda mutua
- Esfuerzo Propio
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Valores Éticos

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Compromiso por los demás

Principios

- Asociación abierta y voluntaria
- Gestión democrática
- Participación económica igualitaria de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Ejercicio Grupal

¿Cuáles son nuestros valores y principios?

Hagamos el ejercicio de enfocarnos en nuestra Cooperativa.
Enfoquemos nuestra mente en las preguntas y tratemos de darles una respuesta ajustada nuestra realidad.

Misión, Visión, Valores y Principios: Para qué sirven?

- Tener claros estos conceptos permite tener una guía de acción que evitará perdidas de tiempo y recursos para la organización y sus miembros
- Estos elementos configuran una identidad organizacional que permite el compromiso de sus miembros y diferenciación de otras organizaciones
- La configuración de estos elementos es un factor clave del éxito: permite tener fija una ideología esencial (la misión, los valores y los principios)pero la flexibilidad para ajustarse a lo largo del tiempo (la visión)

ANEXO 6a. Ejercicio Grupal, ¿Cómo es esta Cooperativa

Ejercicio Grupal

¿Cómo es esta Cooperativa?

Hagamos el ejercicio de enfocarnos en nuestra Cooperativa. Enfoquemos nuestra mente en las preguntas y tratemos de darles una respuesta ajustada nuestra realidad.

¿Cuál es nuestro objetivo como Cooperativa?

¿Quiénes son los clientes de la Cooperativa?

¿Quiénes participan en el logro de los objetivos de la Cooperativa?

¿Qué hacemos en la Cooperativa?

¿Quién se beneficia de los logros de la Cooperativa?

¿Para qué trabajamos en la Cooperativa?

¿Qué ámbito de alcance tienen las operaciones de la Cooperativa?

- ☐ Local
- ☐ Regional
- ☐ Nacional

ANEXO 6b. Ejercicio Grupal, ¿Hacía dónde vamos?

Ejercicio Grupal

¿Hacia dónde vamos?

Hagamos el ejercicio mental de visualizar a la Cooperativa en el futuro, dentro de unos 5 o 10 años.

¿Qué queremos ser?

¿A dónde queremos llegar?

¿Por qué queremos ser reconocidos?

¿En el futuro qué queremos ser?

ANEXO 6c. Ejercicio Grupal, ¿Cuáles son nuestros valores y principios?

Ejercicio Grupal

¿Cuáles son nuestros valores y principios?

¿Podría indicar las 4 cosas más importantes para la Cooperativa?

❶ _____

❷ _____

❸ _____

❹ _____

A continuación se le plantea una lista de cosas más o menos importantes. ¿Podría ordenarlas según la importancia que piensa que deberían tener para la Cooperativa? Empiece por las más importantes.

_____ Ayudarse los unos a los otros

_____ Obtener las cosas por esfuerzo propio

_____ Tener un trato igualitario para todos los miembros

_____ Ser responsables de nuestros actos ante otros

_____ Tomar decisiones colectivas con la participación de todos

_____ Obtener resultados proporcionales al esfuerzo que se haga

_____ Colaborar entre todos para el logro de los objetivos de la Cooperativa

_____ Ser honestos

_____ Ser claros y correctos en nuestros actos

_____ Asumir la responsabilidad social que tiene la Cooperativa con su entorno

_____ Asumir el compromiso mutuo como miembros de la Cooperativa

Ejercicio Grupal

¿Cuáles son nuestros valores y principios?

A continuación se le plantea una serie de afirmaciones, diga cuáles de ellas son verdaderas o falsas dentro de la realidad de la cooperativa.

Cierto	Falso	
		Actualmente la Cooperativa apoya a la comunidad
		Entre cooperativas debemos apoyarnos mutuamente
		Los miembros de la Cooperativa buscamos siempre conocer más sobre las Cooperativas, su funcionamiento y las leyes que le aplican
		En la Cooperativa todos somos iguales
		Cualquier persona que cumpla con los requisitos puede entrar en la Cooperativa
		Los resultados de la Cooperativa se distribuyen entre los miembros por igual
		La Cooperativa se maneja por sus propios medios, no depende de nadie mas