

PLAN DE TRABAJO

GESTOR/A DE COOPERATIVAS



GERENCIA DE DESARROLLO ASOCIATIVO

SERCOTEC

2026

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

1. PRESENTACIÓN

El siguiente Plan de trabajo, es una propuesta que tiene por objetivo orientar la función del Gestor/a en el proceso de acompañamiento a las cooperativas en sus dos modalidades de ejecución, creación y fortalecimiento, vinculado a los productos mínimos que se esperan de la asistencia técnica que contempla el programa “Fortalecimiento y Creación de Empresas sociales y Cooperativas”.

Se espera que el Gestor/a asesore a la cooperativa o grupo pre cooperativo, en su proceso asociativo mediante los principios de la economía social, con el objetivo potenciar el desarrollo productivo de cooperativas, como así también, la formalización de grupos pre cooperativos con viabilidad, es decir, con posibilidades asociativas, de negocio y formalización, mediando la implementación de un plan de acción de apoyo técnico al modelo de negocio y estrategia comercial integral a la cooperativa, y la entrega de un subsidio para el financiamiento de un plan de inversiones ejecutado en el marco del programa.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

2. ANTECEDENTES

El Servicio de Cooperación Técnica del Ministerio de Economía, implementa sus programas a través de diferentes gerencias de negocio, desde las cuales se transfieren los lineamientos que permiten ejecutar a nivel nacional y regional sus diferentes programas.

Los programas asociativos se desarrollan en la Gerencia de Desarrollo Asociativo (GDA). Entre los programas regulares se encuentra el programa “Fortalecimiento y creación de Empresas Sociales y Cooperativas” que es parte de la oferta regular de Sercotec.

Importante es destacar que dentro de los propósitos de la GDA encontramos:

- ✓ Responder a las necesidades de las organizaciones y grupos pre-asociativos a fin de potenciar competencias técnicas en materia cooperativa.
- ✓ Fortalecer la autonomía y gestión de las cooperativas en el entorno empresarial.

Los cuales deben ser considerados permanentemente y de forma transversal en la asistencia técnica que se desarrolle a las diferentes grupos pre cooperativos o cooperativas que serán acompañadas.

3. EL PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

Es un instrumento que busca potenciar el desarrollo productivo de cooperativas, como así también, la formalización de grupos pre cooperativos con viabilidad, es decir, con posibilidades asociativas, de negocio y formalización, mediando la implementación de un plan de acción de apoyo técnico al modelo de negocio y estrategia comercial integral a la cooperativa, y la entrega de un subsidio para el financiamiento de un plan de inversiones elaborado en el marco de la ejecución del programa.

Los objetivos del instrumento son los siguientes:

- Fortalecer la gobernanza de la cooperativa mediante la capacitación, planificación y administración de las cooperativas, que integre una mirada de transición hacia la sustentabilidad en el marco del desarrollo productivo sostenible, que revisa posibles nuevas formas de organización, nuevas técnicas para impulsar la acción colectiva (dinamización, cooperación, colaboración)
- Fortalecer sus modelos de negocio para la mejor gestión de la empresa y su productividad, integrando estrategia de marketing comercial y social a modo de abrir nuevos canales de comercialización.
- Mejorar la capacidad de gestión y generación de nuevos o mejores productos o servicios a los asociados, mediante la adopción de nuevas o mejores prácticas administrativas, de gestión y de servicio.
- Dotar a las cooperativas de una hoja de ruta para orientar su transición hacia prácticas de producción, transformación, comercialización y gestión más sostenibles y amigables con el

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

medio ambiente, buscando aumentar la eficiencia de sus procesos productivos. Asimismo, potenciar modelos de negocios sostenibles, posibilitando su tránsito desde un modelo de negocio lineal hacia uno circular.

Dimensiones de desarrollo

Para cumplir con los anteriores objetivos, el programa aborda cuatro dimensiones de trabajo tanto para las cooperativas que se fortalezcan, como para los grupos pre cooperativos que quieren conformarse jurídicamente en una cooperativa. Estas dimensiones, responden a las brechas que actualmente evidencian las cooperativas en su ciclo de vida, tanto en sus procesos de creación como en su fortalecimiento:

	Dimensión	Propósito
1	Organización interna y gobernanza de la cooperativa	Fortalecer la organización interna de las cooperativas, promoviendo su potencial social- cooperativo y la permanente articulación con actores público – privados que potencien su ecosistema y alianzas colaborativas en beneficio de su organización y cooperados, como así también, su regulación interna y legal, tanto para su creación como para su posterior consolidación.
2	Gestión financiera, fiscal, contable y administrativa de las cooperativas	Promover la capacidad de gestión financiera y administrativa de las cooperativas a modo de proyectar su permanencia económica, que permita manejar los elementos contables y tributarios entre el cooperado y la cooperativa, con un conocimiento y control tributario permanente y una buena gestión administrativa.
3	Dirección estratégica y Modelo de negocio	Proyectar un plan de acción que se visualice a través de una planificación estratégica comercial con metas a mediano, corto y largo plazo, vinculado a su modelo de negocio.
4	Gestión comercial, producción, administración de procesos y marketing comercial y social.	Ampliar los mercados, productos y servicios para la cooperativa y sus asociados, sus procesos productivos, que incluya uso de tecnologías de la información y comunicación, diseño de procesos y evaluación eficiencia de estos, innovación, etc. Fortalecer el marketing comercial y social a modo de abrir nuevos canales de comercialización.

4. GESTOR(A) DE COOPERATIVAS

Este apoyo consiste en un acompañamiento técnico en terreno prestado por un Gestor/a de cooperativas por durante el plazo de ejecución del programa en sus dos líneas de financiamiento.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

El objetivo de esta asistencia es apoyar la gestión de negocio de la cooperativa, de acuerdo con las dimensiones, propósito y resultados identificados en las bases.

Este Gestor/a de cooperativa es quien ejecuta la asistencia técnica al modelo de negocio y propone una estrategia comercial de la cooperativa, corresponde a un profesional proporcionado por el AOS de Sercotec, cumpliendo con el perfil de competencias entregado por Sercotec, siendo además un apoyo permanente a la Cooperativa, en ningún caso suplirá el rol de un integrante del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerente, Gerente Administrador, Inspector de Cuentas o socio de la cooperativa.¹

En este contexto, si bien la asistencia técnica del Gestor/a es similar para ambas líneas, existen algunos énfasis a considerar en una u otra, planteados en las bases del programa:

5. HITOS, PLAZOS Y PRODUCTO

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
Hito 1: Actividad inicial de socialización del programa	Instancia en que Sercotec y el grupo pre cooperativo/cooperativa dan a conocer y socializar los objetivos y actividades del programa con los futuros socios y socias de la cooperativa. Este hito deberá realizarse dentro de los primeros 30 días hábiles posteriores a la firma de contrato y podrá realizarse de forma presencial o virtual.	Actividad de presentación Gestor(a) con grupo pre cooperativo beneficiario: ● Acta reunión de presentación y registro (fotografías) ● Cronograma de reuniones proyectadas para la implementación del programa. ● Reportes periódicos solicitados por el AOS y/o Sercotec
		Realizar hito de socialización ● Reporte actividad de socialización, informe que incluya gestiones realizadas con el grupo pre cooperativo/cooperativa y resultados de la iniciativa

¹ El Gestor/a de cooperativas realizará una asistencia técnica enfocada en la ejecución de productos, no es un profesional que cumpla jornada laboral.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
		(fotografías, registros participantes, entre otros.) ● Reporte del estado jurídico del grupo pre cooperativo y caracterización socios. ● Pasos para conformación jurídica del grupo pre cooperativo.
Hito 2: Cumplimiento del plan de inversiones presentado en la postulación y elaboración de hoja de ruta	El gestor deberá reunirse con el grupo pre cooperativo y analizar las observaciones realizadas por el CER, si es que las hubiera. En caso de haber acuerdo, se deberá enviar un correo electrónico al encargado de programa con el plan de inversiones actualizado, quien responderá por el mismo medio con su aprobación. En caso de que hubiere discrepancias entre el grupo pre cooperativo y las modificaciones propuestas por el CER, el gestor con el grupo pre cooperativo podrán presentar una contrapropuesta, la que deberá ser aprobada/modificada o rechazada por el CER. Antes de la implementación, el gestor deberá enviar el plan de inversiones definitivo itemizado al ejecutivo de fomento a cargo del programa que verificará la aplicación de modificaciones sugeridas por el CER. Este plan de inversiones debe implementarse antes del término del contrato con el grupo pre cooperativo beneficiado y deberá constar en acta firmada por todos los miembros del	● Para grupos pre asociativos: Diagnóstico inicial del modelo de negocio y estrategia comercial que aplica el grupo antes de ser cooperativa. ● Informe con reporte de reuniones y materia revisada en instancias participativas realizadas. ● Actas con registro de asistencia a reuniones, talleres con acuerdos y temáticas ● Reportes periódicos solicitados por el AOS y/o Sercotec Calendarización del plan de inversiones y compras (coherente con el formulario de postulación).

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
	grupo pre cooperativo están en conocimiento con las compras que se realizarán. <u>Considerar:</u> Revisar el formulario de postulación y si hubiere observaciones o cambios de parte del CER. Análisis de la idea de negocio y del modelo que se desea implementar buscando espacios de mejora. Entregar elementos que permitan fortalecer el modelo económico de las cooperativas enfocado en la economía social y no tradicional, con exponentes externos o desde los conocimientos del Gestor/a en la materia. Colocar en valor el modelo de negocio cooperativo, su sentido asociativo, democrático y productivo en tiempos de contingencia social, política y sanitaria. Fortalecer la red público privada de la cooperativa para robustecer su modelo de negocio cooperativo. <u>Hoja de ruta:</u> Paralelamente al ajuste y validación del plan de inversiones, el gestor trabajará la elaboración participativa de una hoja de ruta para fortalecer el modelo de negocio de la cooperativa considerando, al menos, los siguientes elementos: ● Levantamiento diagnóstico de la cooperativa en relación con el modelo cooperativo (alcances legales y comerciales).	● Implementación de las acciones priorizadas para ser realizadas en el proceso de ejecución del programa. ● Actas con registro de asistencia a reuniones de asistencia técnica con acuerdos y temáticas
		● Hoja de ruta entregada a la cooperativa una vez finalizado el programa, cuyo objetivo es proyectar las acciones de la cooperativa a corto, mediano y largo plazo. ● Para efectos de la reportabilidad de la hoja de ruta, el gestor/a, en su informe de actividades, deberá entregar los avances de la elaboración del documento.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
	●Proyección de productos y líneas de negocios. ●Potenciales compradores o clientes. ●Cadena de suministro y proveedores.	
Hito 3: Ejecución y compras de las actividades del plan de inversiones	<u>Ejecución efectiva del programa.</u> Las compras deben realizarse mediante las modalidades de compra establecidas en los procedimientos de Sercotec, estos son: Compra asistida: Bajo esta modalidad, el AOS y la organización, deberán participar en forma conjunta en la compra. Reembolso de gastos: En dicho caso el beneficiario/a deberá presentar la factura en original y copia cedible del bien o servicio pagado, para su posterior reembolso. El Agente reembolsará los recursos correspondientes en un plazo no superior a 15 (quince) días hábiles contados desde la fecha en que se solicita el reembolso. El beneficiario/a deberá financiar los impuestos asociados a las compras realizadas. Los grupos pre-cooperativos, deberán presentar su constitución formal frente al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a través de la División de Asociatividad y Cooperativas.	Acta con la toma de conocimiento actualizado del Plan de inversiones por el grupo beneficiario.
		Determinación de pasos lógicos para poder poner en práctica el plan de acción para llegar a la ejecución de las inversiones y conformación de la cooperativa.
		Resguardo periódico de los comprobantes tributarios y de compra para entregar oportunamente al AOS.
		Reportes periódicos solicitados por el AOS y/o Sercotec

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
	En el caso que requiera modificar o reasignar alguna de las actividades del plan de inversiones de manera parcial, o incorporar nuevas actividades y/o ítems vinculados al objetivo del proyecto si existieran excedentes de recursos, esto deberá ser solicitado por el beneficiario/a de manera escrita al Agente Operador de Sercotec y antes de la compra del bien o servicio modificado o reasignado. El Ejecutivo/a contraparte de Sercotec tendrá la facultad de aprobar con o sin observaciones, rechazar y/o reformular las posteriores modificaciones a los planes de inversión, cuando estas modificaciones sean iguales o inferiores al 50% de las actividades o presupuesto del plan original. En el caso de requerir ajustes sobre este porcentaje y mayores al 50%, deberán ser autorizadas por el CER. Durante la ejecución se podrá realizar cambios de los socios, lo cual debe ser informado al agente operador y éste a su vez deberá informar Sercotec, cumpliendo con el porcentaje de socios con domicilio en la región a la cual postula. Para el cumplimiento de estos elementos metodológicos de forma transversal durante el proceso, será relevante la participación de la base societaria del grupo en los distintos procesos e hitos que implica el programa, no delegando estas solamente al gerente, consejo de Administración o Junta de vigilancia.	

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

HITO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
Hito 4: Cuenta Pública y Cierre de Ejecución	Instancia donde la cooperativa expone públicamente los resultados de su participación en el programa, previa medición de indicadores socializando las actividades realizadas y sus proyecciones.	● Planilla de seguimiento avance en ejecución del plan de inversiones. ● Realización de actividad o hito de cierre con imitación a las autoridades regionales y a la totalidad de los socios cooperados. ● Sercotec, tiene la facultad de realizar una cuenta o acto adicional si así lo estima pertinente a fin de generar la difusión pública del programa. ● Reportes periódicos solicitados por el AOS y/o Sercotec
Hito 5: Rendiciones	Los Agentes Operadores Sercotec deberán preparar oportuna y periódicamente los informes y rendiciones de cuentas correspondientes, de acuerdo con instrucciones entregadas por Sercotec y sin perjuicio de las normas dictadas al respecto por la Contraloría General de la República. El gestor deberá presentar un informe con todas las gestiones realizadas con el grupo cooperativo.	● Informe con registro de la medición de resultados de la implementación del programa con el grupo beneficiario. ● Rendición con la utilización de sistemas Sercotec y además vía Sisrec ● Informe de cierre del proyecto. ● Reportes periódicos solicitados por el AOS y/o Sercotec

Algunos Tips

- Analizar el tipo de gobernanza implementada o la ausencia de él y asesorar su proyección en el marco de una planificación anual de la cooperativa.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

- Identificar el grado asociativo y conocimiento de elementos de la administración cooperativa.
- Entregar elementos orientadores de los principios cooperativos.
- Análisis de la gestión interna de la cooperativa existente o el grupo pre cooperativo.
- Entregar elementos de mejora para la gestión y generación de nuevos productos o servicios a los asociados.
- Entregar nuevas orientaciones y mercados, en el caso de las cooperativas que ya se encuentran comercializando.
- Análisis del modelo de negocio cooperativo existente o el óptimo para la cooperativa en creación, vinculado a los principios cooperativos que lo diferencian del tradicional.
- Entregar elementos que permitan fortalecer el modelo económico no tradicional de las cooperativas enfocado en la economía social y no tradicional, con exponentes externos o desde los conocimientos del Gestor/a en la materia.
- Colocar en valor el modelo de negocio cooperativo, su sentido asociativo, democrático y productivo en tiempos de contingencia social, política y sanitaria.
- Identificar posibles alianzas estratégicas que sirvan para el futuro de la cooperativa.
- Analizar el avance en materias de sustentabilidad y manejo tecnológico de la cooperativa y cooperados.
- Entregar elementos y herramientas situadas en la realidad de la cooperativa.
- Evaluar el desarrollo tecnológico de la organización en función de la dinámica comunicacional y gestión interna.
- Profundizar y promover la integración tecnológica en la dinámica interna comunicacional de la organización, con la integración de un Plan comunicacional y marketing.
- Evaluar la escalabilidad del negocio de la cooperativa, nuevas oportunidades y posibilidad de internacionalización.
- Fortalecer las posibilidades de internacionalización y escalabilidad a partir de vínculos con actores públicos y privados para el caso de cooperativas que se encuentren en esta línea de desarrollo.

Consideraciones:

- Los tiempos de cada hito pueden variar de acuerdo con el grado de avance del grupo pre cooperativo, sin embargo, deben ingresar la constitución legal, dentro de los tres meses posteriores a la firma del contrato.
- En el caso de que alguno de ellos tenga alguna demora, reportar a su contraparte y resguardar que su modificación sea mínima para cumplir con los plazos de ejecución del programa.

Otros productos asociados:

PROGRAMA FORTALECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

Existen otros productos importantes asociados al cumplimiento del Plan de Trabajo del Gestor/a que es fundamental para el programa:

- Reportabilidad: entregar de forma ordenada reportes e información solicitada para el programa por el Ejecutivo/a de Sercotec o el Agente Operador Intermediario.
- Indicadores: cumplir con los indicadores establecidos por Sercotec para el programa

Funciones transversales del Gestor/a de cooperativas

- Tener una presencia sistemática, continua y oportuna con la cooperativa (Gerente, consejo de administración y base societaria según sea el caso).
- Revisar y comprender el modelo de negocio tendiendo a una mejora para la organización.
- Apoyar la buena ejecución del plan de inversiones postulado.
- Realizar seguimiento de las actividades, ejecución y evaluación del plan de inversiones.
- Desarrollar capacidades de articulación y de gestión en los integrantes de la cooperativa.
- Dilucidar cómo la cooperativa puede relacionarse con otros actores públicos y privados pertinentes a su desarrollo.
- Propiciar espacios efectivos para el diálogo respetuoso y la toma de decisiones.
- Generar redes para futuros apalancamiento de recursos para la cooperativa.
- Sistematizar información de acuerdo con los lineamientos y productos establecidos en el programa.
- Reportar los avances y resultados del proyecto a la organización, al AOS y a Sercotec.

Nota: para apoyar la asistencia técnica del Gestor(a) de Cooperativas, se contará con formatos orientadores que pueden ser ajustados según la pertinencia y realidad de las cooperativas o grupos pre cooperativos acompañados.